

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**Departamento de Psicología Social**



**TESIS DOCTORAL**

**Liderazgo auténtico, rendimiento e innovación: efecto mediador de las integraciones afectiva y cognitiva, y el engagement**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**

**PRESENTADA POR**

**Javier Blanch Baixauli**

**Directores**

**Francisco Gil Rodríguez**  
**Mirko Antino**  
**Alfredo Rodríguez Muñoz**

**Madrid, 2018**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL**



**TESIS DOCTORAL**

**LIDERAZGO AUTÉNTICO, RENDIMIENTO E INNOVACIÓN:  
EFECTO MEDIADOR DE LAS INTEGRACIONES AFECTIVA Y  
COGNITIVA, Y EL ENGAGEMENT.**

**Javier Blanch Baixauli**

Directores de Tesis:

Dr. Francisco Gil Rodríguez

Dr. Mirko Antino

Dr. Alfredo Rodríguez Muñoz

Madrid, 2017



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>0. <u>RESUMEN - ABSTRACT</u></b> .....	7
<b>1. <u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	11
1.1. Antecedentes .....	13
1.2. Objetivos del estudio .....	19
<b>2. <u>MARCO TEÓRICO</u></b> .....	21
2.1. Psicología organizacional positiva .....	23
2.2. Aproximaciones al estudio del liderazgo .....	26
2.2.1. El liderazgo transformacional .....	27
2.2.2. El liderazgo positivo y sus modalidades .....	30
2.2.3. El liderazgo auténtico .....	32
2.3. Modelo de demandas y recursos laborales .....	44
2.3.1. La integración del liderazgo en el modelo de demandas y recursos laborales .....	52
2.3.2. Resultados organizacionales en el modelo de demandas y recursos laborales .....	55
2.4. Equipos de trabajo y liderazgo .....	58
2.5. Modelo de investigación propuesto en el estudio .....	62
2.6. Variables del modelo de investigación objeto de análisis .....	64
2.6.1. La integración cognitiva .....	64
2.6.2. La integración afectiva .....	67
2.6.3. <i>Work engagement</i> .....	70
2.6.4. El rendimiento en los equipos de trabajo .....	74
2.6.5. La innovación en los equipos de trabajo .....	80

2.6.6. Relación entre rendimiento e innovación .....	86
2.6.7. La interdependencia de tarea percibida .....	88
2.7. Relación entre variables y mecanismos de mediación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento .....	90
2.7.1. Relación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento .....	90
2.7.2. Relación entre liderazgo auténtico y el <i>work engagement</i> .....	96
2.7.3. Liderazgo auténtico e integración cognitiva y afectiva .....	98
2.7.3.1. Relación entre el liderazgo auténtico y la integración cognitiva ....	102
2.7.3.2. Relación entre el liderazgo auténtico y la integración afectiva .....	105
2.7.4. Relación entre la integración cognitiva y la integración afectiva .....	108
2.7.5. Relación entre la integración cognitiva, integración afectiva y <i>work engagement</i> .....	113
2.7.6. Relación entre el <i>work engagement</i> y el rendimiento .....	115
2.7.7. Relación entre la integración cognitiva y el rendimiento .....	119
2.7.8. Relación entre la integración afectiva y el rendimiento .....	121
2.7.9. Mecanismos de mediación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento ....	124
2.8. Relación entre variables y mecanismos de mediación entre el liderazgo auténtico y la innovación .....	135
2.8.1. Relación entre el liderazgo auténtico y la innovación .....	135
2.8.2. Relación entre el <i>work engagement</i> y la innovación .....	138
2.8.3. Relación entre la integración cognitiva y la innovación .....	141
2.8.4. Relación entre la integración afectiva y la innovación .....	147
2.8.5. Mecanismos de mediación entre el liderazgo auténtico y la innovación ...	152
2.9. Resumen de las hipótesis propuestas .....	156

<b>3. <u>METODOLOGÍA Y RESULTADOS</u></b>	161
3.1. Método	163
3.1.1. Características de la muestra y participantes	163
3.1.2. Instrumentos de medida	169
3.1.3. Procedimiento	176
3.1.4. Análisis de datos	178
3.2. Resultados	180
3.2.1. Propiedades psicométricas de los instrumentos	180
3.2.1.1. Fiabilidad y consistencia interna	180
3.2.1.2. Análisis factorial exploratorio	180
3.2.2. Estadísticos descriptivos de los instrumentos	183
3.2.3. Modelos de mediación	185
3.2.3.1. Rendimiento como variable dependiente	185
3.2.3.2. Innovación como variable dependiente	193
3.2.4. Modelos de ecuaciones estructurales	202
3.2.4.1. Rendimiento como variable dependiente	202
3.2.4.2. Innovación como variable dependiente	208
<b>4. <u>CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</u></b>	215
4.1. Conclusiones	217
4.2. Implicaciones teóricas	238
4.3. Implicaciones prácticas	242
4.4. Limitaciones del estudio	249
4.5. Sugerencias para la investigación futura	254
<b>5. <u>REFERENCIAS</u></b>	263

<b><u>6. ANEXOS, ÍNDICES DE TABLAS Y FIGURAS</u></b> .....	355
6.1. Anexos .....	357
A. Documento de introducción de los cuestionarios a la muestra .....	357
B. Cuestionario de Nivel de Digitalización Organizacional (adaptado de Katz y Koutroumpis, 2012) .....	358
C. Cuestionario de Interdependencia de Tarea (Van der Vegt y Janssen, 2003) ....	359
D. Cuestionario de Liderazgo Auténtico (Avolio, Gardner y Walumbwa, 2007) ..	360
E. Cuestionario de Integración Cognitiva (Cronin, 2004) .....	361
F. Cuestionario de Integración Afectiva (Cronin, 2004) .....	362
G. Cuestionario de <i>Engagement</i> (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006) .....	363
H. Escala de Rendimiento (Ancona y Caldwell, 1992) .....	364
I. Cuestionario de Innovación de Equipo (West, 1966) .....	365
6.2. Índice de Tablas .....	366
6.3. Índice de Figuras .....	367

## **CAPÍTULO 0: RESUMEN - ABSTRACT**





## RESUMEN

Este estudio analiza la relación entre el liderazgo, y en particular el denominado liderazgo auténtico, y dos variables clave relacionadas con los resultados de los grupos de trabajo, en contextos organizacionales, el rendimiento y la innovación. El modelo de investigación propuesto considera tres variables mediadoras, de naturaleza cognitiva, afectiva y motivacional, respectivamente. En concreto, se analizan la integración cognitiva, la integración afectiva y el *engagement*, para comprender los mecanismos de mediación existentes entre la variable independiente (i.e. liderazgo auténtico) y las variables dependientes (i.e. rendimiento y motivación). El estudio se ha desarrollado utilizando una muestra de 132 grupos de trabajo (N = 616) procedentes de 32 organizaciones, adscritas al denominado ecosistema digital. Este particular entorno industrial está integrado por organizaciones, altamente digitalizadas, que operan dentro del sector de las telecomunicaciones y los servicios financieros. Los resultados de la presente investigación aportan evidencia empírica que sustenta la existencia de una relación positiva entre el liderazgo auténtico y la innovación en los equipos de trabajo. Asimismo, se evidencian los mecanismos de mediación por los que los líderes auténticos fomentan la innovación. Este efecto mediador tiene lugar a través de la integración afectiva de los miembros de los equipos de trabajo y, como consecuencia, del incremento de sus niveles de *engagement*. Ello permite considerar al liderazgo auténtico como un recurso del trabajo que posibilita la mejora de los resultados organizacionales. En segundo término, los resultados indican, asimismo, la presencia de una relación significativa entre el liderazgo auténtico y el rendimiento de los equipos de trabajo, aunque más débil que en el caso de la innovación. Esta relación se materializa, a través de una de las dimensiones del liderazgo auténtico, la transparencia en las relaciones interpersonales. Por otra parte, no se observan efectos de mediación entre ambas variables, a través de los mecanismos teóricos sugeridos (integración cognitiva, integración

afectiva y engagement). Por último, se discuten las implicaciones teóricas y prácticas, y se plantean futuras líneas de investigación.

## **ABSTRACT**

This study examines the effects of the leadership, particularly the so called authentic leadership, on two key variables, related to work team's outcomes, within organizational contexts, namely, performance and innovation. The proposed research model outlines the intervention of three mediating cognitive, affective and motivational variables, respectively. More specifically, cognitive integration, affective integration, and *work engagement*, are analyzed to understand the mediating mechanisms between the independent variable (i.e. authentic leadership) and dependant variables (i.e. performance and innovationn). The research has been conducted on a sample of 132 team work teams (N = 616), selected from 32 organizations, ascribed to the coined as digital ecosystem. This particular industry environment is integrated by highly digitalized organizations which carry out their bussiness within the telecommunications and financial services sector. This research has generated empirical evidence that supports the presence of a positive relationship between authentic leadership and innovation in work teams. Further, it has been shown that affective integration and engagement act as mediating variables by which authentic leaders may foster innovation in work teams. Theoretically, that supports the consideration of authentic leadership as an asset, related to the improvement of organizational job resources. Additionally, the results indicate a significant but weaker positive relationship between authentic leadership and team work performance. This relationship becomes evident through one of the dimensions of authentic leadership, the relational transparency between the leader and the followers. On the other hand, the mediation mechanisms proposed (cognitive integration, affective integration and engagement) do not explain the relationship between both variables. Lastly, theoretical and practical implications are discussed along with future lines of research.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

1.1. Antecedentes

1.2. Objetivos del estudio



## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

El liderazgo ha sido un área de conocimiento, dentro de la psicología social y organizacional, que ha acumulado una extraordinaria cantidad de investigación desde los años 50. La idea, inicialmente, expresada por Bass y Stogdill (1990) parece enmarcar el gran interés que esta área del conocimiento psicológico ha suscitado en la comunidad científica. En efecto, la acción de líderes, en diferentes ámbitos de la actividad humana, ha posibilitado el desarrollo de la civilización y la mejora del funcionamiento de la sociedad.

Constatando la anterior situación, Gardner, Lowe, Moss, Mahoney y Coglisier (2010), señalaron, en su revisión de los últimos veinte años de actividad de *The Leadership Quarterly*, que el número de publicaciones sobre liderazgo ha crecido, literalmente, de forma exponencial, durante la última década. En consonancia con este hecho, las teorías y modelos que tratan de explicar el liderazgo se han incrementado en cantidad y complejidad. Así, se ha avanzado desde la formulación de teorías que tratan de adquirir un conocimiento general sobre los procesos de liderazgo, que ocurren durante períodos de tiempo sin determinar, a fenómenos específicos que evolucionan durante diferentes marcos temporales y que dependen del nivel en el que los líderes actúan, sea este individual, equipo u organizacional (Kaiser, Hogan y Craig, 2008). El desarrollo teórico también ha tratado de adquirir una adecuada comprensión sobre cómo microprocesos relacionados con la percepción, las emociones y la cognición tienen un efecto sobre el liderazgo (Dinh y Lord, 2012; Trichas y Schyns, 2011); también los macroprocesos, como el contexto social y organizacional y su impacto en el resultado de las relaciones entre el líder y sus seguidores, han sido objeto de atención (Chang y Johnson, 2010; DeRue y

Ashford, 2010). Finalmente, se ha producido un desarrollo de aquellas teorías que explican el rol del líder, en sistemas complejos, en los que se pretenden instauran cambios organizacionales y en los que actúan redes sociales amplias y dinámicas (Balkundi, Kilduff y Harrison, 2011; Hannah, Lord y Pearce, 2011; Uhl-Bien y Marion, 2009).

Como se observa, el gran número de teorías propugnadas y, por consiguiente, la categorización de las mismas, ha adquirido cierta complejidad, lo que dificulta elaborar marcos de trabajo holísticos que integren la totalidad de éstas. Un esquema de utilidad que articula esta realidad teórica es el proporcionado por Yukl (2010). Según este autor, los estudios efectuados se han dividido, fundamentalmente, en tres áreas de trabajo, lo que ha dado lugar a una taxonomía simplificada integrada por tres categorías interrelacionadas: liderazgo orientado al diseño y ejecución de tareas, liderazgo basado en las relaciones y liderazgo vinculado a conductas orientadas al cambio. Asimismo, podemos observar que gran parte de la investigación realizada se ha centrado en el análisis de relaciones diádicas entre el líder y el seguidor (Graen, Hui y Taylor, 2006). Sin embargo, durante las últimas décadas, se ha constatado una creciente tendencia, en las organizaciones, a asignar mayor responsabilidad para el desempeño de actividades estratégicas y toma de decisiones, no sólo a los sujetos individuales, sino a los equipos de trabajo. La planificación del trabajo alrededor de los equipos se ha transformado en un hecho de capital importancia en cualquier entorno organizacional, independientemente del sector o industria. La práctica totalidad de las organizaciones utilizan esta forma de trabajo, basada en equipos, ya que constituye un elemento decisivo para la consecución de sus objetivos y metas (Driskell, Salas y Driskell, 2017; Hills, 2007; Kozlowski y Bell, 2003; Salas, Rico y Passmore, 2017; Sandoff y Nilsson, 2016; Warrick, 2016). Por ello, el efecto del liderazgo sobre equipos de trabajo, aunque tardíamente, ha adquirido un

interés decisivo en el entorno académico y profesional y, en la actualidad, resulta imprescindible para la comprensión integral de esta variable (Ilgen et al., 2005; Van Der Vegt y Bunderson, 2005).

Es un hecho relevante que el cuerpo de conocimientos acumulados en esta área de trabajo, no permite afirmar que se hayan logrado avances de una magnitud equiparable a los existentes en otras facetas de estudio del liderazgo. De acuerdo con Morgeson, De Rue y Karam (2009) existirían tres razones, fundamentalmente, que explican esta situación. En primer lugar, la investigación que se ha generado, en el pasado, ha estado orientada al estudio de un reducido conjunto de actividades teóricas, vinculadas al liderazgo, que han omitido la respuesta a la cuestión básica de cómo los líderes consiguen que sus equipos tengan éxito. En segundo lugar, la investigación empírica se ha desarrollado en base a los modelos tradicionales de liderazgo, en los que la atención estaba depositada en la interacción entre líder y subordinado más que entre líder y equipo de trabajo (Burke, Stagl, Salas, Pierce y Kendall, 2006). Por último, la investigación existente ha tendido a concentrarse en estructuras de liderazgo de equipo formales, en las que el rol de líder era asumido por un sujeto nominado jerárquicamente para este cometido, obviando el hecho de que, usualmente, el liderazgo en equipos de trabajo suele ser compartido (Carson, Tesluk y Marrone, 2007; Pearce y Conger, 2002).

Complementando este marco, podemos afirmar que, recientemente, han surgido complejas formas organizativas que son consecuencia de una rápida e intensa evolución tecnológica y de su producto principal, la digitalización de las organizaciones. Ello ha originado la aparición de nuevos formatos o modalidades de liderazgo de difícil catalogación hasta la fecha (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden y Hu, 2014).



Denominamos digitalización a la irrupción y penetración de las tecnologías digitales en el desarrollo y mantenimiento de los productos, servicios y operaciones que integran la actividad de las organizaciones. Ello altera sustancialmente la naturaleza de las mismas y la estructura que las soporta. Las propiedades fundamentales de la tecnología digital son su reprogramabilidad o recurrencia y la homogeneización en la gestión de la información, lo que origina un entorno organizacional abierto, transparente y flexible, en el que la innovación permea de un modo más intenso toda la organización (Yoo, Boland, Lyytinen, y Majchrzak, 2012). La digitalización se ha constituido en un proceso omnipresente que las organizaciones no pueden obviar si desean sobrevivir en el mercado, sea cual sea su ámbito de actuación. Aquellas organizaciones que no se adaptan, con rapidez y eficiencia, a este marco de trabajo es probable que disminuyan su eficacia operativa y que, finalmente, sean eliminadas del mercado por entidades más capaces y eficientes (Kotler, 2012). Este hecho ya se ha comprobado en múltiples sectores e industrias, en donde se ha observado que las organizaciones que acogen y fomentan esta transición digital gozan de una ventaja que les dota de una mayor probabilidad de competir en mejores condiciones y así ganar, gradualmente, cuota de mercado (Chang y West, 2006).

Dentro de este nuevo escenario, empiezan a surgir y a desarrollarse modalidades de liderazgo que garantizan un funcionamiento exitoso de las organizaciones. Ello posibilita una respuesta eficaz a las nuevas necesidades del trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación o la optimización del rendimiento, basado en el conocimiento, en organizaciones altamente tecnificadas y/o digitalizadas, (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011).

Sobre esta tendencia, se ha superpuesto un fenómeno de gran relevancia, a nivel social y organizacional. Recientemente, se han producido numerosos y visibles escándalos éticos, protagonizados por líderes prominentes, en organizaciones, que comprenden desde grandes corporaciones multinacionales, hasta entidades políticas y gubernamentales, asociaciones sin ánimo de lucro e incluso organizaciones religiosas. Ante esta situación, surge una interrogante elemental que cuestiona la dimensión ética del comportamiento de nuestros líderes y refuerza la necesidad de incorporar rígidas pautas morales a sus comportamientos para posibilitar un funcionamiento más efectivo y virtuoso de las organizaciones (Brown y Treviño, 2006; Marquardt, Brown, Vaziri y Butts, 2016). De hecho, han surgido concepciones del liderazgo estrictamente fundamentadas en su aspecto ético. Estas tratan de promover conductas normativamente apropiadas, en los sujetos, a través de las acciones personales de los líderes y de las relaciones interpersonales entre éstos y los seguidores, utilizando un sistema de recompensas y una comunicación transparente (Jordan, Brown, Treviño y Finkelstein, 2013).

En este nuevo entorno, han comenzado a surgir nuevos modelos de liderazgo, siendo uno de los más relevantes, objeto creciente de investigación empírica, el denominado liderazgo auténtico. El origen conceptual del mismo está basado en la psicología positiva y las teorías psicológicas de autorregulación. La idea de liderazgo auténtico ha recibido mucha atención, durante los últimos años, y proporciona una perspectiva relevante sobre el liderazgo ético y el rendimiento de las organizaciones actuales (Yukl, 2010; Leroy, Anseel, Gardner y Sels, 2015.). La definición de liderazgo auténtico destaca, sobre todo, la consistencia del discurso cognitivo, emocional, moral y conductual del líder y su impacto en los seguidores. Incluye la adopción, por parte del líder, de valores éticos que fundamentan sus decisiones, unos elevados niveles de autoconocimiento y el

establecimiento de relaciones transparentes con los seguidores para lograr un rendimiento óptimo (Avolio y Gardner, 2005). El liderazgo auténtico es, por lo tanto, una teoría normativa que describe el modelo ideal de liderazgo para una organización y que trata de integrar conceptos sobre liderazgo efectivo en un entorno de mayor transparencia en el que se han incrementado las demandas éticas (George, 2003).

El punto de partida de la presente investigación trata de combinar, por lo tanto, tres dimensiones de interés que se consideran significativas para el estudio del liderazgo i) los modelos emergentes de liderazgo, con un componente ético, que pueden resultar relevantes en un entorno organizacional altamente tecnificado y digitalizado ii) el análisis de los mismos a nivel de equipo de trabajo, trascendiendo la dinámica basada puramente en la transacción individual y iv) la indagación sobre mecanismos de mediación cognitiva, afectiva y motivacional y su influencia en el rendimiento y la innovación.

Desde una perspectiva mucho más amplia, destacamos la necesidad que existe de generar un marco de trabajo que incorpore investigación organizacional, particularmente en el campo del liderazgo, para ayudar a las empresas e instituciones a entender los profundos cambios que la digitalización está produciendo en sus estructura y procesos, y así adaptarse mejor a este nuevo entorno (Tilson, Lyytinen, y Sørensen, 2010). Además, la fertilización cruzada entre ambos campos de estudio, el tecnológico y el organizacional, contribuirá a entender de una forma más precisas los cambios psicosociales que la tecnología está introduciendo en la vida de las personas en su entorno de trabajo (Orlikowski y Barley, 2001).

## 1.2. Objetivos del Estudio

El objetivo de esta investigación es analizar la relación existente entre el liderazgo auténtico y dos variables clave que definen los resultados producidos por los equipos de trabajo, dentro de una organización, el rendimiento y la innovación. En concreto, nos hemos centrado en un estilo de liderazgo, como el auténtico, puesto que dicho constructo ha adquirido una especial relevancia en la investigación sobre el liderazgo durante la última década (Banks, McCauley, Gardner y Guler, 2016). Asimismo, nuestro interés radica en el estudio de dos dimensiones clave de los resultados de los equipos de trabajo, rendimiento e innovación. Ambas variables están estrechamente relacionadas con la dinámica que los equipos, funcionalmente heterogéneos, siguen cuando tratan de optimizar el funcionamiento de sus organizaciones (Somech, 2006).

Adicionalmente, este estudio pretende proporcionar una mejor comprensión de cómo los mecanismos de mediación actúan en el proceso de influencia del líder auténtico sobre los equipos de trabajo. Como destacan Fischer, Dietz y Antonakis (2016), en la investigación en psicología organizacional el estudio de los procesos es importante para descubrir y entender los mecanismos causales subyacentes que configuran la lógica de los modelos predictor-mediador-resultado. Los procesos de mediación nos permiten responder al cómo y al por qué, y proporcionan una explicación más completa sobre el modo en que actúa el liderazgo auténtico sobre los equipos de trabajo para producir ciertos resultados. De este modo, se han seleccionado tres tipos de variables mediadoras, para realizar el estudio. Estas son de naturaleza cognitiva (i.e. integración cognitiva), emocional (i.e. integración afectiva) y motivacional (i.e. *work engagement*) y se corresponderían con las

propuestas teóricas del modelo de actuación del liderazgo auténtico (Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumbwa, 2005; Peus, Wesche, Streicher, Braun y Frey, 2012).

Este estudio aporta dos elementos novedosos frente a la mayor parte de la investigación existente. En primer lugar, se ha tratado de integrar en un mismo modelo los tres tipos de variables que, teóricamente, facilitan los efectos de la mediación entre la variable independiente y la dependiente. Asimismo, se ha intentado discernir la relación existente entre ellas y la forma en que interactúan las diferentes dimensiones de los constructos analizados, en concreto, el liderazgo auténtico (i.e. transparencia en las relaciones interpersonales, internalización de principios morales, procesamiento equilibrado de la información y autoconocimiento) y el *work engagement* (i.e. vigor dedicación y absorción).

En segundo lugar, el estudio se ha desarrollado en un entorno de interés creciente en investigación organizacional. La muestra ha estado integrada por organizaciones que operan en el marco sectorial denominado ecosistema digital. Este entorno, de carácter disruptivo con los modelos organizativos anteriores, está caracterizado por la presencia de organizaciones muy ágiles y flexibles que realizan una rápida y eficaz adopción de las más recientes tecnologías de la comunicación e información, para adaptarse al mercado de una forma más exitosa (Weill y Woerner, 2015; Bharadwaj, El Sawy, Pavlou y Venkatraman, 2013). Por su propia naturaleza, Este tipo de organizaciones adoptan estructuras de trabajo basadas en equipos multifuncionales y conceden una especial importancia a resultados organizacionales como el rendimiento y la innovación (Spangler, Tikhomirov, Sotak y Palrecha, 2014; Barrett, Davidson, Prabhu y Vargo, 2015).

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### 2.1. Psicología organizacional positiva

### 2.2. Aproximaciones al estudio del liderazgo

#### 2.2.1. El liderazgo transformacional

#### 2.2.2. El liderazgo positivo y sus modalidades

#### 2.2.3. El liderazgo auténtico

### 2.3. Modelo de demandas y recursos laborales

#### 2.3.1. La integración del liderazgo en el modelo de demandas y recursos laborales

#### 2.3.2. Resultados organizacionales en el modelo de demandas y recursos laborales

### 2.4. Equipos de trabajo y liderazgo

### 2.5. Modelo de investigación propuesto

### 2.6. Variables del modelo de investigación objeto de análisis

#### 2.6.1. La integración cognitiva

#### 2.6.2. La integración afectiva

#### 2.6.3. Work engagement

#### 2.6.4. El rendimiento en los equipos de trabajo

#### 2.6.5. La innovación en los equipos de trabajo

#### 2.6.6. Relación entre rendimiento e innovación

#### 2.6.7. La interdependencia de tarea percibida

### 2.7. Relación entre variables y mecanismos de mediación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento

#### 2.7.1. Relación entre liderazgo auténtico y el rendimiento

#### 2.7.2. Relación entre liderazgo auténtico y el work engagement

- 2.7.3. Liderazgo auténtico e integración cognitiva y afectiva
  - 2.7.3.1. Relación entre el liderazgo auténtico y la integración cognitiva
  - 2.7.3.2. Relación entre el liderazgo auténtico y la integración afectiva
- 2.7.4. Relación entre la integración cognitiva y la integración afectiva
- 2.7.5. Relación entre la integración cognitiva, integración afectiva y *work engagement*
- 2.7.6. Relación entre el *work engagement* y el rendimiento
- 2.7.7. Relación entre la integración cognitiva y el rendimiento
- 2.7.8. Relación entre la integración afectiva y el rendimiento
- 2.7.9. Mecanismos de mediación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento
- 2.8. Relación entre variables y mecanismos de mediación entre el liderazgo auténtico y la innovación
  - 2.8.1. Relación entre el liderazgo auténtico y la innovación
  - 2.8.2. Relación entre el *work engagement* y la innovación
  - 2.8.3. Relación entre la integración cognitiva y la innovación
  - 2.8.4. Relación entre la integración afectiva y la innovación
  - 2.8.5. Mecanismos de mediación entre el liderazgo auténtico y la innovación
- 2.9. Resumen de las hipótesis

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Psicología Organizacional Positiva**

El paradigma de la psicología positiva ha influido en gran parte de los modelos conceptuales y métodos de la psicología, desde su aparición, a finales del siglo pasado, inspirada por las aportaciones teóricas y prácticas de Seligman y Csikszentmihalyi (2000). Desde su presentación formal en la Convención de la *American Psychological Association* en 1998, la psicología positiva ha adquirido un extraordinario desarrollo dando origen a una amplia comunidad de académicos y profesionales interesados en mejorar determinados aspectos de la sociedad (Donaldson, Csikszentmihalyi y Nakamura, 2011). Su objeto de estudio se centra en las condiciones y procesos que contribuyen al rendimiento óptimo de los individuos, los grupos y las organizaciones, potenciando las dimensiones positivas del ser humano (Gable y Haidt, 2005). La psicología debe posibilitar un entendimiento de aquellos aspectos vinculados tanto al sufrimiento como a la felicidad y, asimismo, estudiar su interacción para validar las intervenciones que mitigan el padecimiento e incrementan el bienestar en las personas (Seligman, Steen, Park y Peterson, 2005).

El estudio de la conducta organizacional también se ha visto permeado por este nuevo paradigma y ha evolucionado de manera paralela a los avances teóricos y a la investigación en el campo de la psicología positiva (Luthans, 2002). Ello ha posibilitado la aparición de la disciplina que conocemos como psicología organizacional positiva, que constituye una extensión de los principios de la psicología positiva aplicados al estudio de la conducta organizacional (Quick, Cooper, Gibbs, Little y Nelson, 2010). De este modo, el área de estudio que dicha disciplina abarca la constituye la denominada conducta organizacional positiva que, igualmente, tiene sus raíces en los conceptos teóricos y



marcos de trabajo aportados por la psicología positiva (Bakker y Schaufeli, 2008). Así, podríamos definir la conducta organizacional positiva, de un modo más preciso, como el estudio de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas del ser humano, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas eficazmente, y su aplicación para mejorar el rendimiento de los sujetos en contextos organizacionales (Luthans, 2002). Algunas conductas positivas, en el entorno organizacional, incluyen la esperanza, el optimismo, la resiliencia, la responsabilidad ética o la autoeficacia. La contribución de las mismas a resultados organizacionales positivos, como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el rendimiento laboral y el fomento de la innovación, han sido consistentemente estudiadas (Luthans y Avolio, 2003a; Youssef y Luthans, 2007; Ramlall, 2008). La idea básica que, por lo tanto, subyace al estudio de la conducta organizacional positiva es que la comprensión de los antecedentes, y de las variables que influyen en ella, permitirá a las organizaciones incrementar significativamente sus niveles de eficiencia y rendimiento (Roberts, Spreitzer, Dutton, Quinn, Heaphy y Barker, 2005).

Algunos autores distinguen dos orientaciones fundamentales dentro de la psicología organizacional positiva, que denominan, respectivamente, “conducta organizacional positiva” -i.e. *positive organizational behavior*- y “conocimiento organizacional positivo” -i.e. *positive organizational scholarship*- (Cameron y Spreitzer, 2011; Donaldson y Ko, 2010; Bakker y Schaufeli, 2008). Ambas ponen el énfasis en la aproximación positiva a la organización y en la consecución de logros relacionados con el trabajo, sin embargo, difieren en dos aspectos. Por un lado, el objetivo de la investigación se centra en áreas diferentes. La primera se interesa por las cualidades psicológicas individuales y su influencia en el rendimiento, mientras que la segunda analiza los aspectos positivos del contexto organizacional y el modo en el que las

organizaciones crean mecanismos positivos de impacto en la vida laboral. El énfasis en la mejora del rendimiento es el eje central de la conducta organizacional positiva pero no necesariamente del estudio organizacional positivo. Por otro lado, sus métodos de investigación y el nivel de análisis presentan algunas diferencias. La primera, se centra en niveles de análisis micro y meso utilizando cuestionarios de investigación, mientras que la segunda, usualmente, se ciñe a niveles de análisis macro u organizacional, utilizando diversos métodos de investigación cuantitativos y cualitativos (Luthans y Avolio, 2009; Luthans y Youssef, 2007). Esta aproximación diferenciada no implica que la conducta organizacional positiva se centre en el nivel individual de análisis y que el estudio organizacional positivo abarque, fundamentalmente, el nivel organizacional, de hecho, las dos aproximaciones analizan constructos a múltiples niveles, aunque lo hacen de modo diferente. La primera orientación se ha basado en la utilización de procedimientos inductivos de análisis, que van desde el nivel individual al grupal y al organizacional, mientras que la segunda se ha desarrollado en la dirección opuesta (Luthans y Avolio, 2009). En síntesis, las dos visiones comparten el origen común de la psicología positiva y acentúan la importancia de los procesos científicos en el desarrollo del conocimiento, sin embargo, se diferencian en las áreas objeto de interés, en la atención puesta sobre el rendimiento y en el nivel de análisis realizado. La psicología organizacional positiva constituiría la disciplina genérica que englobaría ambas aproximaciones, en términos de áreas de investigación y niveles de análisis (Ko y Donaldson, 2011)

La presente investigación se enmarca, estrictamente, dentro de la aproximación vinculada a la conducta organizacional positiva, puesto que estudiamos condiciones y recursos psicológicos positivos que se encuentran vinculados a la mejora del rendimiento de

individuos y equipos de trabajo dentro de diversas organizaciones (Bakker y Schaufeli, 2008). El trabajo se inscribe en este contexto, puesto que hemos considerado la variedad de liderazgo positivo, conceptuada como auténtico, como antecedente de la aparición de estados y conductas positivas. Así, tratamos de examinar la validez predictiva incremental de este tipo de liderazgo y su relación con el rendimiento y la innovación de los empleados y de los equipos de trabajo en un contexto organizacional.

## **2.2. Aproximación al estudio del liderazgo**

El liderazgo constituye un proceso de influencia social por el que un individuo puede obtener la ayuda y el soporte de otros para la consecución de un objetivo común. Como tal, es un fenómeno que se produce en todos los grupos humanos y que ha sido objeto de estudio, por parte de la psicología social y organizacional, desde la primera mitad del siglo pasado. De este modo, aunque hallamos referencias al estudio del liderazgo desde la antigüedad clásica (Bass, 1990), la indagación sistemática y científica del liderazgo no comenzó hasta la década de los años 30, con la teoría del rasgo (Allport, 1937). Desde entonces, las contribuciones han sido acumulativas y las diferentes teorías y paradigmas de investigación han ido acotando el fenómeno.

La evolución histórica en el estudio del liderazgo permite definir una serie de etapas que, en líneas generales, acompañan el propio desarrollo de la psicología social como ciencia (Bass, 2013). De una manera concisa, el liderazgo es concebido, inicialmente, como una característica estática de la personalidad que reside únicamente en el líder, tal y como refleja la teoría del rasgo. Con posterioridad, en respuesta a las críticas sobre la concepción basada en el rasgo, como constructo estático, se fueron superponiendo una serie de teorías que destacaron el componente conductual del mismo (Blake y Mouton,

1964), los factores situacionales o contingencias que posibilitan su emergencia (Fiedler, 1986), la aproximación funcional que contribuye a incrementar la eficiencia y cohesión del grupo (Hackman y Walton, 1986) y finalmente las teorías transaccionales cuyo centro de interés lo constituye el proceso básico de control y organización de los individuos para la obtención de resultados, individuales y colectivos, a corto plazo (Bass, 1990a). Como superación de esta última orientación surge, finalmente, la teoría del liderazgo transformacional. Ésta se halla centrada en el estudio de los valores y aspiraciones de los miembros del grupo y en su interés para trascender los intereses personales en beneficio de los organizacionales. El liderazgo transformacional se fundamentaría, de este modo, en la preocupación legítima por el bienestar de los empleados, la estimulación intelectual y la provisión de una visión y objetivos para el funcionamiento eficiente del grupo (Bass, Avolio y Atwater, 1996). Desde la concepción inicial del rasgo, las teorías mencionadas han posibilitado la construcción del concepto hasta la caracterización actual, en la que el liderazgo es concebido como un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo y en el que participan, de manera interactiva, el líder, los seguidores y la situación específica en la que se éste surge.

### **2.2.1. El liderazgo transformacional**

El denominado liderazgo transformacional, desde su introducción teórica, ha sido el paradigma que ha centrado mayor atención por parte de la psicología organizacional. El concepto fue concebido por Burns (1978) en su investigación descriptiva sobre liderazgo político, aunque con posterioridad la psicología organizacional se apropió del mismo (Bass y Riggio, 2006). La elaboración más destacada del constructo corresponde a Bass (1985), quien propuso la denominada Teoría Multifactorial del Liderazgo. Ésta conceptualiza el liderazgo a partir de conductas definidas que se articulan sobre la base

de tres dimensiones, coincidentes con tres modelos de liderazgo definidos: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo *laissez faire*. Genéricamente, el autor definió el liderazgo transformacional como aquel que apela a las necesidades fundamentales de los seguidores y que influye en los mismos para trascender las simples metas a corto plazo (Burns 2003). En buena medida, el liderazgo transformacional reemplazó el interés por el estudio e investigación del liderazgo transaccional, orientación predominante hasta entonces. El liderazgo transformacional se basa en el establecimiento de una visión sobre el futuro, por parte del líder, compartida con los miembros de la organización; considera las diferencias individuales entre los mismos y actúa como estímulo para la consecución de los objetivos y metas organizacionales (Yammarino y Bass, 1990). Los líderes transformacionales son descritos como capaces de motivar a sus seguidores para que trasciendan sus propios intereses individuales, de modo que orienten su comportamiento a la consecución de metas colectivas (Bass, 1985). Así, este tipo de líderes posibilitan la consecución de cambios profundos de comportamiento en sus seguidores, incrementando su motivación y su capacidad de rendimiento a través de su influencia personal. Estos líderes estimulan e inspiran a sus seguidores para obtener resultados extraordinarios y, en el mismo proceso, desarrollan su propia capacidad de liderazgo.

El líder transformacional se considera como opuesto al líder transaccional cuya principal característica consiste en formular el intercambio de recompensas contingentes a la emisión, por parte de los seguidores, de una serie de conductas deseadas (Burns, 1978). El liderazgo transformacional representa, en este sentido, una superación del liderazgo transaccional. Según Bass (1999), el líder transformacional integra cuatro factores esenciales (a) la influencia idealizada, (b) la motivación inspiracional, (c) la estimulación

intelectual y (d) la consideración individualizada de los seguidores. Por último, Bass (1985) definió el denominado liderazgo *laissez faire* como aquel que, paradójicamente, está caracterizado por la ausencia de cualidades transaccionales o transformacionales en el líder. Algunos autores lo consideran como un tipo de liderazgo destructivo que muestra una relación sistemática con estresores organizacionales (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland y Hetland, H., 2007; Rodríguez-Muñoz, Gil y Moreno-Jiménez, 2012).

El modelo de liderazgo transformacional se ha constituido en una de las aproximaciones más relevantes para la comprensión de la efectividad de los líderes en las organizaciones (Lowey Gardner, 2001). Existe numerosa evidencia empírica que demuestra que el liderazgo transformacional puede dinamizar a los seguidores para exceder el rendimiento esperado, así como obtener elevados niveles de satisfacción y compromiso con el grupo y con la organización (Bass, 1998). De igual modo, se ha comprobado que los comportamientos vinculados al liderazgo transformacional tienen un efecto positivo sobre variables individuales y grupales como el compromiso de los empleados, la motivación y la ejecución eficiente de tareas (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez 2013a), así como sobre variables vinculadas a la efectividad y al rendimiento organizacional (Bono y Judge, 2004; Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez 2013b).

Como veremos a continuación, el denominado liderazgo positivo emana y se enmarca dentro de la teoría del liderazgo transformacional. Asimismo, el liderazgo auténtico, constructo que constituye el núcleo de este estudio, representa una modalidad del liderazgo positivo, de modo que podemos concebir el liderazgo transformacional como un antecedente teórico del mismo.

### **2.2.2. El Liderazgo Positivo y sus modalidades**

Como se ha mencionado, el liderazgo ha sido una de las variables psicosociales estudiadas con mayor frecuencia dentro de la psicología organizacional positiva. Una razón importante es que el éxito de cualquier sistema económico, político y organizacional depende de la acción eficiente de los líderes de ese sistema (Barrow 1977). Asimismo, el liderazgo desempeña un rol crucial en la promoción del bienestar y la salud organizacional y laboral, a nivel individual y colectivo (Peiró y Rodríguez, 2008). Este interés ha posibilitado la aparición, en las dos últimas décadas, de diferentes modelos de liderazgo positivo, cuya coincidencia teórica está vinculada al modo en cómo los líderes estimulan y tratan de mantener unos niveles de rendimiento optimizado, en sus seguidores, a través del fomento de comportamientos positivos y eudemónicos (Cameron y Plews, 2012).

La revisión cualitativa de las teorías del liderazgo de Dinha, Lord, Gardner, Meuser, Lidend y Huc (2014) permitió categorizar las mismas en dos grandes grupos, las teorías establecidas y las emergentes, lo que dota de cierto rigor taxonómico a este campo de estudio. Las teorías establecidas ya han sido revisadas y en el caso de las teorías emergentes, las conceptualizadas como teorías de orientación ética y positiva han sido objeto de un análisis e investigación más exhaustivo. Entre éstas, se hallan las teorías del liderazgo auténtico (Avolio y Luthans, 2003), liderazgo de servicio (Greenleaf y Spears, 2002), liderazgo espiritual (Fairholm, 1996; Fry, 2003), liderazgo ético (Brown y Treviño, 2006; Yukl, Mahsud, Hassan y Prussia, 2013) y liderazgo positivo propiamente dicho (Cameron, 2013). Todas estas aproximaciones teóricas tienen una estrecha vinculación conceptual con el liderazgo positivo y con el transformacional, el cual se puede considerar como un precursor de las mismas (Blanch, Gil, Antino, Rodríguez-Muñoz, 2016).

Se pueden destacar dos elementos importantes sobre su estatus científico. En primer lugar, bajo este epígrafe, se hallan diferentes modelos de liderazgo que comparten una serie de características comunes, ancladas en el concepto de conducta organizacional positiva, pero también existen algunas diferencias, entre ellas, que impiden una consideración unívoca del constructo. Ello nos llevaría a hablar, más bien, de formas positivas de liderazgo. Así, Avolio y Gardner (2005) han identificado los componentes básicos en los que éstas coinciden, (1) la adopción de perspectiva moral positiva por parte del líder, (2) un autoconocimiento bastante preciso de las cualidades del líder, (3) el modelado positivo de la conducta de los seguidores, (4) la identificación personal y social de los seguidores con el líder y el grupo y (5) la presencia de intercambios sociales positivos entre el líder y los seguidores.

En segundo lugar, no en todos los casos se ha acumulado evidencia empírica suficiente sobre la validez de estos modelos. De igual forma, tampoco se han desarrollado instrumentos psicométricos válidos que permitan su medición y el examen de las conexiones propuestas con otros constructos, en una red nomológica que posibilite demostrar su validez predictiva para conductas organizacionales (Brown, Treviño y Harrison, 2005; Barbuto y Wheeler, 2006).

Para finalizar, destacaremos que el liderazgo positivo se ha constituido, en la actualidad, en la aproximación dominante en el estudio del liderazgo en las organizaciones. Probablemente, una de las causas clave de este crecimiento es que este tipo de liderazgo, con su énfasis en la motivación intrínseca y en el desarrollo positivo de los seguidores, representa una visión más productiva y eficiente a la hora de gestionar las complejas



organizaciones actuales. Los seguidores no sólo buscan líderes inspiracionales que les guíen en un entorno incierto y volátil, sino que quieren afrontar retos sobre su propio desarrollo personal (Bass y Riggio, 2006). La forma de liderazgo positivo que mayor interés teórico y conceptual ha atraído, hasta la actualidad, así como investigación y evidencia empírica que soporte sus fundamentos, ha sido el liderazgo auténtico, sobre el que ahora nos ocuparemos.

### **2.2.3. El Liderazgo Auténtico**

#### **Evolución y descripción del constructo**

El estudio del liderazgo auténtico, como constructo, ha experimentado un gran desarrollo en aquellos fundamentos conceptuales y empíricos que sustenten su teoría y aplicaciones, y que se concretan en las siguientes áreas (1) definición operativa y medición del mismo, (2) determinación de su validez discriminante, (3) identificación de los resultados relevantes en la conducta de los individuos, (4) establecimiento de su red nomológica de relaciones y (5) articulación de programas de aprendizaje del mismo (Cooper, Scandura y Schriesheim, 2005).

La teoría sobre el liderazgo auténtico ha surgido, durante los últimos años, como consecuencia de la intersección del concepto de liderazgo, en sí mismo, los planteamientos éticos en la toma de decisiones y la psicología organizacional positiva (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May, 2004). En concreto, el liderazgo auténtico aparece vinculado al intento de superar los numerosos ejemplos de conductas no éticas que se han producido, recientemente, en el ámbito político y empresarial y que han tenido un impacto negativo muy notable sobre la sociedad (Luthans y Avolio, 2003). Algunos

ejemplos de este fenómeno, por el que ejecutivos de grandes corporaciones fueron implicados en actividades de carácter inequívocamente inmoral, los representan los casos de Enron, Global Crossing, Siemens, Qwest, Scandia, Tyco International y WorldCom (Carson, 2003; Markham, 2015). En un entorno más cercano al nuestro, los casos de corrupción administrativa, política y financiera, promovidos y gestionados de forma deficiente, por líderes reconocidos, han tenido, igualmente, un gran impacto en la sociedad española (De Lancer Julnes y Villoria, 2014; Quesada, Jiménez-Sánchez y Villoria, 2013; Villoria, Van Ryzin, y Lavena, 2013). Estas brechas en el dominio de la ética, han demandado la aparición de formas más positivas del liderazgo, en todo tipo de instituciones y organizaciones, para restaurar la confianza, en la toma de decisiones, por parte de personas destacadas en la gestión de la vida social, política y económica (Dealy y Thomas, 2007). El concepto de autenticidad, no obstante, tiene una larga tradición histórica y hunde sus raíces en la filosofía griega, aunque con posterioridad fue utilizado por la psicología humanista (Maslow, 1968). Recientemente, se ha vinculado a determinadas áreas de la psicología positiva, como es el caso del liderazgo, la cultura y los valores organizacionales o incluso al área relacionada con el mantenimiento de la salud física y mental (Harter, 2002). Una conceptualización del mismo es ofrecida por Seligman (2002), quien lo define como el sentido de la propiedad que el individuo tiene sobre sus propias experiencias (i.e. pensamientos, emociones, necesidades, preferencias, creencias), como constitutivas de su propia identidad y el modo en cómo éste se comporta en consonancia con las mismas.

Una revisión de la literatura reciente sobre el liderazgo auténtico indica que en la definición de este concepto convergen una serie de dimensiones subyacentes. Luthans y Avolio (2003) inicialmente definieron este tipo de liderazgo como un proceso que se nutre

de las capacidades individuales que observamos descritas en la psicología positiva y en contextos organizacionales muy desarrollados y eficientes. Ello nos permite caracterizarlo a partir de la existencia de un elevado autoconocimiento y de la presencia de conductas positivas autorreguladas por parte de ambos, líderes y seguidores. Con posterioridad, una serie de autores (Shamir y Eilam, 2005; Sparrowe, 2005; Ilies, Morgeson y Nahrgang, 2005) trataron de precisar y complementar esta definición, a través de una serie de estudios empíricos. Ello permitió integrar algunas de las perspectivas y definiciones más relevantes y proponer un modelo de desarrollo de liderazgo auténtico cuyo fundamento radicaba en dos componentes clave, como son el autoconocimiento y la autorregulación (Gardner et al., 2005). De igual modo, se identificaron algunas características esenciales asociadas con estos componentes y con los procesos asociados que incluían elementos como la internalización de la regulación de la conducta, el procesamiento equilibrado de la información, la transparencia en las relaciones interpersonales y la conducta auténtica. Adicionalmente, tratando de acotar con mayor precisión el concepto, Avolio y Gardner (2005) y Luthans y Avolio (2003) han concluido que el liderazgo auténtico incluye una perspectiva moral positiva caracterizada por la presencia de elevados estándares morales que guían la conducta y el proceso de toma de decisiones en los líderes.

Los líderes auténticos pueden describirse como aquellos dotados de profundas convicciones morales, cuyo comportamiento está firmemente inspirado por estos principios éticos para el beneficio del colectivo (Gardner et al., 2005). Estos líderes son altamente conscientes del contenido real de sus pensamientos, emociones, habilidades, sistema de valores y del modo en que son percibidos por los demás. Igualmente, poseen cualidades como la confianza, optimismo, esperanza, resiliencia y fortaleza moral

(Avolio et al., 2004). Además, evitan comportarse de manera inconsistente y ocultar sus ideas y emociones, incluso cuando éstas pudieran ser incómodas para los seguidores (Luthans y Avolio, 2003).

Sobre el marco descrito, Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumbwa (2005) propusieron un modelo comprensivo de liderazgo auténtico sustentado en la perspectiva multicomponente de autenticidad de Kernis (2003). De acuerdo a esta aproximación y para posibilitar la investigación empírica, el constructo se operacionalizó a través del desarrollo de una escala, el Cuestionario de Liderazgo Auténtico (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008), en cuyo proceso de validación se identificaron cuatro dimensiones:

(1) La conciencia de sí mismo se refiere al modo en como el líder demuestra una comprensión general del mundo, de acuerdo a un marco de referencia, y cómo ello influye en la forma en la que éste se percibe a sí mismo a lo largo del tiempo. Ello incluye valores, cogniciones sobre la identidad, emociones, motivaciones y metas vitales (Gardner et al., 2005). Esta dimensión implica, asimismo al entendimiento de las propias fortalezas y debilidades y de la naturaleza heterogénea del propio yo, lo que incluye la obtención de información sobre uno mismo, a través de la autoexposición a los demás y del impacto que uno provoca en ellos (Kernis, 2003).

(2) La transparencia en las relaciones interpersonales está vinculada a la forma en cómo el líder presenta su auténtico yo a los demás, prescindiendo de imágenes distorsionadas o falsas de la propia identidad y manifestando sus propias

limitaciones y debilidades a los demás (Illies et al., 2005). Este tipo de conducta promueve la confianza a través de la comunicación abierta y de la revelación de información sobre uno mismo. El líder expresa pensamientos y sentimientos verdaderos, tratando de minimizar la manifestación de emociones extremas o inapropiadas hacia otras personas (Gardner et al., 2005; Kernis, 2003).

(3) El procesamiento equilibrado de la información expresa la forma en cómo el líder gestiona la información relevante y analiza objetivamente los datos antes de tomar una decisión. Ello puede incluir el procesamiento de información que contradiga sus propias opiniones, de modo que incluso se soliciten puntos de vista opuestos que amenacen convicciones sólidamente establecidas (Gardner et al., 2005). Además, estos líderes no distorsionan, niegan, exageran o ignoran conocimientos internos o experiencias e informaciones de carácter externo (Kernis, 2003).

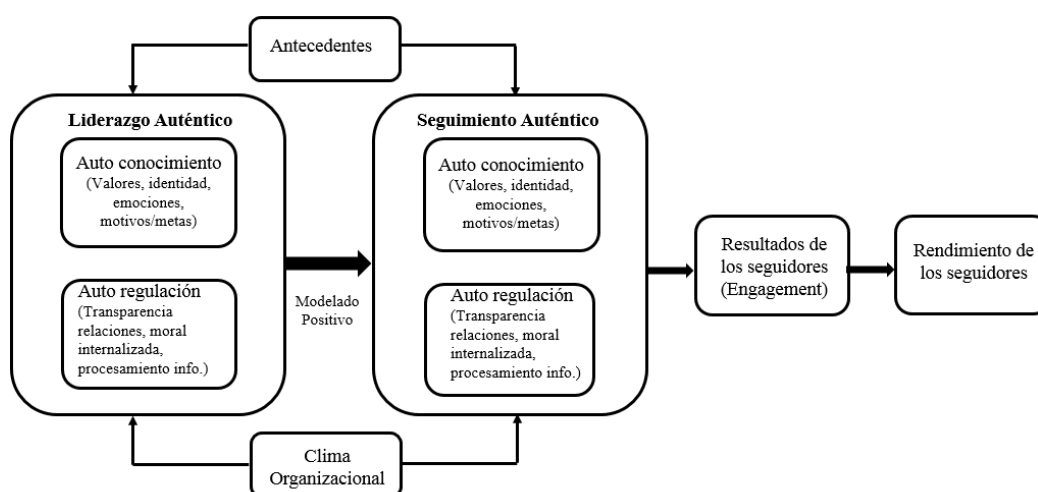
(4) La moral internalizada refleja la presencia de una forma íntima e integrada de autorregulación ética en el líder (Ryan y Deci, 2003). Esta autoregulación está guiada por estándares y valores morales internos que, en ocasiones, se oponen a las presiones sociales, organizacionales y grupales, y que originan la toma de decisiones y la emisión de conductas en consonancia con dichos estándares (Avolio y Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Los líderes auténticos actúan de acuerdo a su verdadera identidad moral y muestran congruencia entre sus valores y sus pautas de comportamiento (Walumbwa et al., 2008).

## Desarrollo del liderazgo auténtico

Aunque nuestra investigación no indaga, propiamente, en las variables que inciden en el desarrollo del liderazgo auténtico, resulta relevante entender la forma en cómo se interpretan los procesos asociados al mismo. Dentro de este marco, Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumbwa (2005) integraron las diversas perspectivas y aproximaciones conceptuales analizadas y propusieron un modelo de desarrollo de liderazgo auténtico para el líder y los seguidores (Figura 1).

**Figura 1**

*Modelo de desarrollo del liderazgo auténtico (Adaptado de Gardner et al., 2005; pág. 346).*



En primer lugar, este modelo está basado en dos dimensiones clave del liderazgo auténtico, la autoregulación y la conciencia de sí mismo. Por un lado, los autores identificaron una serie de características asociadas con los procesos de autorregulación, que incluyen los ya mencionados, la internalización de planteamientos éticos que guían la conducta y la toma de decisiones, el procesamiento equilibrado de la información, la transparencia en las relaciones interpersonales y la conducta auténtica. La concepción de

autenticidad está basada en los planteamientos de Kernis's (2003) y en la teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci (2000). La segunda dimensión la constituye la conciencia de sí mismo o el autoconocimiento del líder. Este elemento está vinculado, parcialmente, a la reflexión y a la propia introspección del líder, mediante la cual éste obtiene una mayor claridad y aceptación de sus valores fundamentales, de su identidad, emociones, motivaciones y metas vitales. La obtención y ganancia de este autoconocimiento posibilita una mejor comprensión del significado de la realidad, de acuerdo a la comprobación de las hipótesis formuladas sobre el mundo y la forma en que encajan en el propio esquema de la realidad (Gardner et al., 2005).

En segundo lugar, el modelo integra seis componentes básicos. La relación entre los mismos posibilita la aparición de un producto, constituido por el rendimiento verdadero y sostenible de los seguidores. Estos componentes se caracterizan del siguiente modo:

- (1) El líder: los líderes adquieren autenticidad a través del conocimiento de sí mismos, la autoaceptación y el establecimiento de relaciones positivas con sus seguidores. Sin embargo, el liderazgo auténtico se extiende más allá del líder, como persona, para abarcar relaciones de autenticidad con los seguidores. Estas relaciones se caracterizan por la transparencia, la confianza, el establecimiento de una dirección hacia la consecución de objetivos relevantes y el interés por el desarrollo de los seguidores (Gardner et al., 2005).
- (2) Los procesos de influencia del líder sobre los seguidores: el mecanismo primario por el cual el líder influye en el desarrollo de sus seguidores es el modelado positivo de estados psicológicos, valores, emociones y conductas (Luthans y

Avolio, 2003a). La credibilidad, el prestigio y la fiabilidad del líder son valores prominentes para el seguidor, que posibilitan captar la atención del mismo, por parte de éstos, y desencadenar un proceso motivacional que facilita sus procesos de aprendizaje (Bandura, 1997). Existen, además, otros procesos por los que el líder influye en los seguidores como el contagio emocional y los intercambios sociales positivos (Ilies et al., 2005).

(3) Los seguidores: se consideran como un componente integral del modelo y una consecuencia del desarrollo del liderazgo auténtico. Cuando éstos observan que el líder manifiesta una elevada comprensión de sí mismo y que adopta procesos de toma de decisiones transparentes, que reflejan integridad y adherencia a valores morales, desarrollan confianza en él. Esto, a su vez, estimula una conducta auténtica, por su parte, que, progresivamente, puede producir un conjunto de normas dentro del grupo que conformen una cultura ética que guíen el comportamiento del mismo (Gardner et al., 2005).

(4) Los antecedentes: el modelo describe dos tipos de precedentes para la aparición del liderazgo auténtico. En primer lugar, encontramos la historia personal del líder y de los seguidores, entendida ésta como las influencias familiares destacables, la presencia de modelos relevantes de comportamiento, acontecimientos vitales tempranos significativos y experiencias educativas y laborales. En segundo lugar, se sitúa la presencia de eventos desencadenantes clave que constituyen experiencias importantes y cambios en las circunstancias vitales de los individuos, que facilitan el crecimiento y el desarrollo personal. Estos eventos actúan como catalizadores que intensifican los niveles de autoconocimiento y pueden ser



interpretados positiva o negativamente por los sujetos. En contextos organizacionales, estos eventos pueden provenir de fuentes internas o externas que obligan a las personas a desarrollar habilidades que permiten generar soluciones innovadoras o poco convencionales para enfrentarse a los mismos (Gardner et al., 2005).

- (5) El clima y contexto organizacional: la interacción entre el líder y los seguidores se produce, usualmente, en un marco organizacional dinámico y cambiante (Day, 2001). Siguiendo a Gardner y cols. (2005), la teoría estructural de la conducta organizacional (Kanter, 1993) proporciona un marco conceptual adecuado para examinar las relaciones entre el liderazgo auténtico y el clima organizacional. En síntesis, los entornos de trabajo que proporcionan un acceso libre y abierto a la información, unos recursos y elementos de soporte adecuados para la realización del trabajo y amplias oportunidades para que los empleados aprendan y se desarrollen, posibilitan que tanto líderes como seguidores realicen de forma satisfactoria su trabajo, optimizando los resultados obtenidos por la organización. La transparencia, en la cultura de la organización, es la condición facilitadora clave del aprendizaje y el crecimiento. Cuando los líderes crean y mantienen este tipo de estructura y de interacciones, generan un clima organizacional de continuo aprendizaje y crecimiento, dotan de un componente positivo al funcionamiento de la organización.

- (6) Los resultados producidos en los seguidores y su rendimiento: el modelo permite contrastar una amplia variedad de resultados atribuibles a los seguidores como consecuencia de la influencia del líder. Sin embargo, la investigación se ha

centrado, fundamentalmente, en tres que se hallan conectados al concepto de autenticidad: confianza, *engagement* y bienestar (Ilies et al., 2005). Aunque podemos considerar estos resultados de forma separada, en realidad, son interdependientes y existe un solapamiento entre ellos, de manera que elevados niveles de confianza, contribuirán a desarrollar un mayor *engagement* por parte de los seguidores y esto posibilitará la aparición de un ambiente de trabajo más saludable. Esta relación también actúa en la dirección opuesta (Gardner et al., 2005).

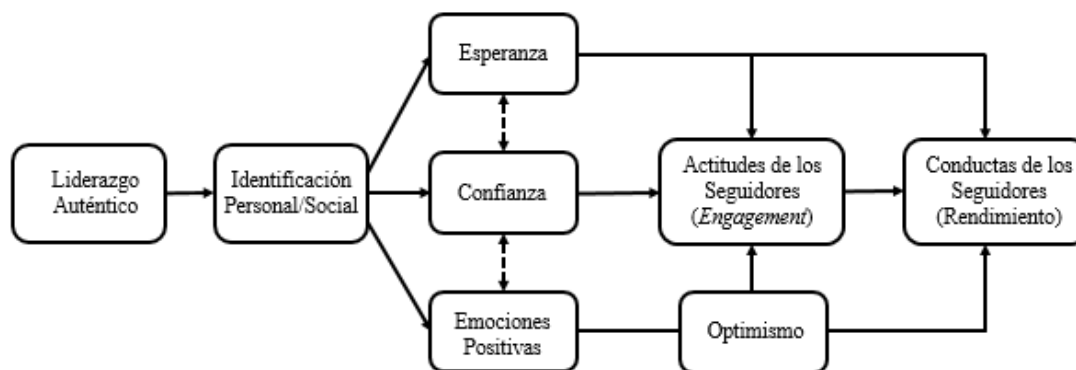
La interacción eficiente de estos componentes origina una ventaja organizacional competitiva sostenible que se traduce en retornos positivos de carácter psicológico a nivel individual, grupal y organizacional (Luthans y Youssef, 2004).

### **Influencia del liderazgo auténtico en los seguidores**

El liderazgo auténtico ha sido propuesto como un modelo de liderazgo eficiente para configurar un ambiente de trabajo saludable, que permita el desarrollo de una relación productiva entre el líder y sus seguidores. Ello contribuye a la mejora del rendimiento y la productividad de los miembros de la organización, tanto a nivel individual como grupal. Las relaciones conceptuales y empíricas entre el liderazgo auténtico y las actitudes y conductas de los seguidores han sido examinadas de acuerdo al modelo teórico propuesto por Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May (2004) que se muestra en la Figura 2.

**Figura 2.**

*Modelo de influencia del liderazgo auténtico (adaptado de Avolio et al., 2004; página 809).*



Este modelo establece, en primer lugar, que, si bien el liderazgo auténtico es fundamental para conseguir las metas y objetivos deseados, no es la única variable implicada en este proceso. Como se observa, existe un proceso que relaciona el liderazgo auténtico con las actitudes y conductas de los seguidores. Las actitudes incluidas comprenden el compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1991), la satisfacción laboral (Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001), el empoderamiento (Thomas y Velthouse, 1990) y el compromiso con la tarea (Nakamura y Csikszentmihalyi, 2003). Adicionalmente, las conductas de los seguidores que el modelo analiza están relacionadas con el rendimiento, el esfuerzo extra y aquellas conductas de evitación o escape como el absentismo, la impuntualidad y la rotación de personal (Avey, Patera, y West, 2006; Laschinger y Fida, 2014). Ambos tipos de conductas han sido, normalmente, asociadas, por la teoría y la investigación, a la influencia que los líderes tienen en la organización (Bass, 1990; Yukl, 2002), sobre todo a los líderes transformacionales (Avolio, 2010; Walumbwa y Lawler, 2003). Aunque existen otras formas de liderazgo que pueden ser efectivas alcanzando estos resultados, los estados que propone el modelo y que intervienen en la identificación de los seguidores con el liderazgo auténtico, como la confianza, la esperanza y las

emociones positivas proporcionan una base sólida para un rendimiento organizacional sostenible (Luthans y Avolio, 2003a).

Asimismo, los autores definen una base teórica para confirmar la relación positiva entre liderazgo auténtico y los resultados organizacionales, a través de los procesos de identificación personal y social de los seguidores con el líder (Kelman, 1958). De este modo, cuando los seguidores atribuyen cualidades personales, profesionales y morales excepcionalmente sólidas al líder, se produce un proceso de identificación personal. Al mismo tiempo, los seguidores internalizan los valores y creencias del líder y actúan de manera consistente con ellos, de este modo, reciben su reconocimiento lo que, en reciprocidad, motiva la aparición de conductas que perpetúan esta secuencia positiva (Bass, 1985; Yukl, 2002).

En paralelo, la segunda explicación de las asociaciones positivas entre liderazgo auténtico y rendimiento, lo constituye el proceso de identificación social. Este proceso implica la presencia de un sentimiento de orgullo por formar parte de una organización, por lo que los seguidores perciben su trabajo y esfuerzo individual como elementos que contribuyen a lograr unos objetivos más amplios. Ello incrementa el sentido y la importancia de su trabajo. Cuando el líder enfatiza la relevancia de esta idea y su visión unificadora, ello posibilita que los seguidores relacionen sus valores con ésta, por lo que están contribuyendo a construir una identificación social y una identidad entre ellos. Esto va a originar un incremento de la identificación con una causa colectiva, En esta situación, el esfuerzo y la eficacia en la consecución de logros se incrementa (Shamir, House y Arthur, 1993).

Existe un conjunto de investigaciones preliminares que confirma la validez de los procesos de identificación mencionados (Avolio et al. 2004). La evidencia empírica sugiere que los líderes auténticos incrementan la identificación social de los seguidores con los principios organizacionales. Igualmente, éstos son percibidos como fuentes más creíbles de información por sus seguidores y considerados como generadores de metas y planes bien trazados para conseguirlas (Luthans y Jensen, 2002). Por último, los líderes auténticos construyen confianza con sus seguidores estimulando la comunicación abierta, compartiendo información crítica y tratando de incrementar su implicación con el trabajo (Avolio et al., 2004).

### **2.3. El Modelo de Demandas y Recursos Laborales**

Durante las últimas décadas, la investigación ha establecido, de manera concluyente, que las características del puesto de trabajo tienen un efecto decisivo en el rendimiento y el bienestar del empleado. Para ello, la mayor parte de los estudios han utilizado como referencia conceptual dos modelos teóricos, **i)** el modelo de demanda-control (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990) y **ii)** el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996). Ambos modelos se inscriben en el marco de las teorías tradicionales sobre el rendimiento organizacional y consideran a este como una variable asociada, principalmente, a las exigencias del puesto de trabajo, analizando las consecuencias disfuncionales que ello puede provocar. La asunción básica de ambos modelos es que las demandas del puesto de trabajo pueden originar situaciones de tensión laboral y, en casos extremos, estrés y *burnout*, cuando el nivel de recursos no es el adecuado. Pese a su utilidad teórica, algunos investigadores han criticado la excesiva simplicidad de ambos modelos y su limitada capacidad para adaptarse a la complejidad de las organizaciones

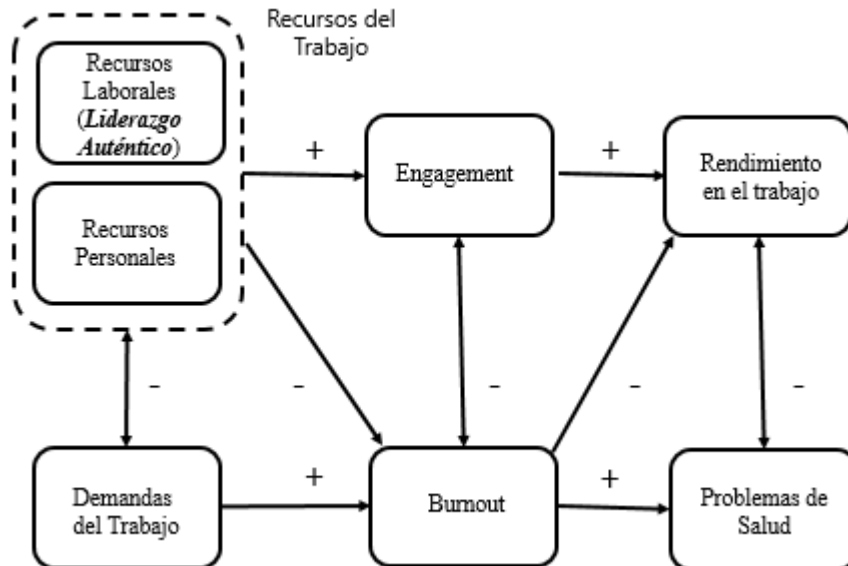
actuales (Bakker, Van Veldhoven y Xanthopoulou, 2010; Van Vegchel, De Jonge, Bosma y Schaufeli, 2005; Martín, Salanova y Peiró, 2007).

La investigación sobre el rendimiento y el bienestar de los miembros de las organizaciones ha identificado un conjunto de demandas y de recursos del trabajo que exceden los identificados, inicialmente, por ambas formulaciones teóricas. Un caso paradigmático lo constituyen las demandas de naturaleza emocional o recursos como el *feedback* sobre el rendimiento o el apoyo social de los colegas y supervisores (Halbesleben y Buckley, 2004). Este tipo de limitaciones ha originado que se cuestione la aplicabilidad de ambos modelos al amplio universo de roles y posiciones laborales existentes en las organizaciones actuales. Asimismo, se ha sugerido que ciertas combinaciones de demandas y de recursos, adicionales a las incorporadas por estos modelos, pudieran tener una influencia importante en el bienestar de los empleados (Bakker y Demerouti, 2007).

El modelo de Demandas y Recursos Laborales (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001a), mostrado en la Figura 3, ha venido a reemplazar a los existentes. Este modelo se fundamenta en tres premisas básicas. En primer lugar, cada trabajo puede tener sus propios factores de riesgo asociados al estrés y dichos factores pueden ser clasificados en dos categorías generales **i)** demandas del trabajo y **ii)** recursos del trabajo.

**Figura 3.**

*Modelo de Demandas y Recursos Laborales (adaptado de Schaufeli y Taris, 2014; página 53).*



De este modo, los autores han elaborado un marco teórico que puede ser aplicado a diversos entornos laborales, independientemente de las demandas y recursos implicados. En concreto, las demandas del trabajo se refieren a aquellas condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que requieren un esfuerzo, físico y/o psicológico, para ser mantenidas y que, por lo tanto, se hallan asociadas a ciertos costes fisiológicos y psicológicos en el individuo. Por otra parte, los recursos del trabajo representan a los aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales que **i)** son funcionales para la consecución de los objetivos y metas laborales, **ii)** reducen las demandas y los costes fisiológicos y psicológicos asociados y **iii)** estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. Por lo tanto, los recursos no solo son necesarios para gestionar las demandas, sino que son importantes por su propia naturaleza (Bakker y Demerouti, 2007).

En segundo lugar, el modelo asume que existen dos procesos psicológicos diferenciados, subyacentes, que desempeñan un papel importante en el desarrollo de la motivación y la tensión laboral o esfuerzo en el trabajo. Por un lado, se asume que los recursos del trabajo tienen un potencial motivacional y originan un mayor *engagement* y un mejor rendimiento en el empleado. Como hemos visto, este papel motivacional puede ser intrínseco, ya que posibilita el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo, o extrínseco, ya que es instrumental en la consecución de los objetivos laborales (Schaufeli y Bakker, 2004). Por otro lado, las demandas del trabajo pueden deteriorar los recursos físicos y mentales de los empleados y provocar patologías laborales (Demerouti et al., 2001a, 2001b).

La tercera premisa establece que, junto a los efectos principales de las demandas y recursos laborales, se producen una serie de interacciones entre estas variables que son, igualmente, importantes para el desarrollo del esfuerzo, la tensión laboral y la motivación. Así, el modelo propone que los recursos en el trabajo amortiguan el impacto de las demandas en la aparición de la tensión laboral, incluyendo el *burnout*. En concreto, el soporte social, bien por parte de los compañeros o del líder, es la variable situacional más importante que ha sido propuesta como potencial elemento amortiguador de la tensión laboral (Bakker, Demerouti y Euwema, 2005). Asimismo, en línea con el contenido de nuestra investigación, el soporte proporcionado por los líderes resulta crucial en la gestión de las demandas del trabajo, facilita el rendimiento y actúa como un elemento protector contra las patologías laborales (Väänänen et al., 2003). De igual modo, se establece que los recursos del trabajo tienen un efecto particularmente importante sobre la motivación



y el *engagement* cuando las demandas son elevadas (Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou, 2007).

Existe una gran cantidad de evidencia empírica que sustenta las principales hipótesis que componen el modelo de demandas y recursos del trabajo. Este soporte se concentra en tres áreas (Bakker y Demerouti, 2007):

(1) Evidencia sobre el proceso dual.

Una serie de estudios confirman la existencia de una ruta dual para la aparición de bienestar en los empleados y muestran que el modelo puede predecir importantes resultados organizacionales. En concreto, la investigación generada apoya la idea que las demandas y los recursos del trabajo son responsables de dos procesos diferentes que, eventualmente, afectan, el rendimiento organizacional. Por un lado, las demandas del trabajo están relacionadas con la tensión, la disminución de la energía y el desarrollo de patologías laborales, mientras que, por otro lado, los recursos del trabajo están relacionados con la motivación, el *engagement* y el compromiso con el trabajo (Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti, De Boer y Schaufeli, 2003; Hakanen, Bakker y Schaufeli, 2006).

(2) Evidencia sobre el efecto regulador de los recursos del trabajo.

Combinando los procesos descritos de forma aditiva se pueden establecer una serie de proposiciones, tal y como se recoge en la Figura 4. Cuando tanto las demandas como los recursos en el trabajo son elevados, los empleados desarrollan una alta tensión laboral, así como niveles considerables de motivación; cuando

tanto demandas como recursos son bajos es previsible la ausencia de tensión y de motivación. Asimismo, la condición de elevadas demandas y escasos recursos resultará en elevada tensión y baja motivación mientras que la condición de bajas demandas y elevados recursos tendrá como consecuencia una baja tensión y una alta motivación.

#### Figura 4

*Predicciones del modelo de Demandas y Recursos en el Trabajo basadas en efectos aditivos (adaptado de Bakker y Demerouti, 2007; página 317).*

Recursos	Altos	Baja Tensión Alta Motivación	Alta Tensión Alta Motivación
	Bajos	Baja Tensión Baja Motivación	Alta Tensión Baja Motivación
		Bajas	Altas
		Demandas	

Existen estudios que confirman los efectos descritos. Así, Bakker, Demerouti y Euwema (2005) estudiaron el efecto regulador de los recursos del trabajo en la relación existente entre las demandas en el trabajo y el bienestar y hallaron evidencia de que elevadas demandas y bajos recursos predecían la aparición de *burnout* en los sujetos estudiados. Adicionalmente, encontraron que la sobrecarga de trabajo, la presencia de elevadas demandas emocionales y físicas junto con la dificultad de conciliar vida laboral y familiar, no originaba niveles de burnout significativos si los empleados experimentaban una sensación de autonomía en el

desarrollo de su trabajo, recibían información sobre su rendimiento y tenían el soporte y la ayuda de su supervisor. Unos resultados similares fueron descritos por Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2007). Los hallazgos de su investigación revelaron, en un contexto organizacional diferente, que la autonomía en el desarrollo del trabajo era el factor regulador más importante de las demandas del trabajo que permitía disminuir el *burnout*, siendo el apoyo social y las oportunidades de desarrollo profesional factores, igualmente, relevantes. Dicho de otro modo, cuando los recursos en el trabajo eran elevados, los efectos de las demandas en las dimensiones de burnout se reducían significativamente. De igual forma, se observó que la situación en la que las demandas en el trabajo eran elevadas y los recursos escasos, eran la que originaba los mayores niveles de agotamiento y cinismo.

Posteriormente investigaciones confirman que las diferentes interacciones fueron significativas en la dirección establecida por el modelo (Demerouti, Derks, Lieke y Bakker, 2014; Schaufeli y Taris, 2014; Tadić, Bakker y Oerlemans, 2015).

(3) Evidencia de la saliencia de recursos en el trabajo en un contexto de altas demandas.

Por último, la evidencia empírica existente confirma que los recursos en el trabajo (e.g. innovación, feedback sobre el rendimiento, autonomía, reconocimiento social, clima organizacional, soporte proporcionado por el líder) tienen un impacto positivo en el *engagement* cuando las demandas (e.g. exceso de trabajo, condiciones físicas poco favorables, interacciones negativas con clientes) son

elevadas (Bakker, Hakanen y Demerouti, 2006; Hakanen, Bakker y Demerouti, 2005).

Como prueba de la generalidad del modelo, es especialmente destacable el estudio realizado por Llorens, Bakker, Schaufeli y Salanova (2006). En el mismo, se testó la validez del modelo de demandas y recursos en el trabajo, en dos muestras ocupacionales diferentes, integradas por 654 empleados españoles y 477 holandeses. El análisis proporcionó evidencia parcial sobre la existencia de los dos procesos postulados por el modelo y estableció que la base estructural del mismo era invariante para los dos países analizados, si bien la fuerza de las relaciones entre las variables difería. Podemos concluir de la investigación señalada que la estructura básica del modelo se mantiene incluso cuando se aplica a diferentes entornos nacionales y contextos ocupacionales, utilizando diferentes modos de obtener la información (on-line vs. papel y lápiz) e incluso usando medidas ligeramente diferentes para evaluar las variables del modelo.

Recientemente, Schaufeli y Taris (2014) han proporcionado una revisión del soporte empírico generado sobre el modelo, mostrando la existencia de numerosos estudios que confirman las hipótesis derivadas del mismo y sus aplicaciones prácticas. De acuerdo a los autores, la característica más distintiva del modelo es, probablemente, su generalidad y flexibilidad, indicando que puede utilizarse en una amplia variedad de situaciones laborales. No obstante, el modelo también presenta una serie de limitaciones que han de ser objeto de futuras investigaciones. Entre ellas, la clara definición y distinción entre demandas y recursos del trabajo, en términos de características del trabajo valoradas positiva y negativamente, junto con la incorporación de recursos personales y la aplicación del propio modelo más allá del nivel individual. La presente investigación trata

de clarificar algunos de estos aspectos incorporado el liderazgo auténtico como recurso del trabajo y efectuando un análisis sobre el rendimiento a de equipo de trabajo.

Por último, resaltaremos que la investigación sobre recursos del trabajo se ha centrado principalmente en cinco variables, que han sido reconocidas como cruciales en la mayoría de las ocupaciones: autonomía en el trabajo, *feedback* sobre el rendimiento, supervisión guiada, apoyo social y oportunidades de desarrollo profesional (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009a; Bakker y Demerouti, 2007; Lee y Ashforth, 1996). En concreto la presente investigación considera el liderazgo, y en particular del liderazgo auténtico, como un recurso del trabajo que va a influir en el *engagement* de los individuos y en el rendimiento de los grupos de trabajo, dentro de la organización. Esta aproximación estaría, parcialmente, vinculada con la denominada supervisión guiada (Komaki, 1986) aunque su ámbito teórico y aplicado excede significativamente los límites de este concepto.

### **2.3.1. La integración del liderazgo en el modelo de demandas y recursos laborales.**

Como se ha reseñado, los recursos del trabajo son aquellos componentes físicos, sociales, psicológicos y organizacionales de la posición laboral que (a) tiene un carácter funcional posibilitando la consecución de las metas del trabajo, (b) reducen las demandas del trabajo y los costes físicos y psicológicos asociados a dichas metas y (c) estimulan el crecimiento y el desarrollo personal (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001a). Los recursos del trabajo pueden tener un potencial motivacional intrínseco, facilitando el aprendizaje y el desarrollo personal, y, también, extrínseco, proporcionando ayuda instrumental e información específica para el logro de objetivos. Por lo tanto, los recursos

del trabajo inducen a los empleados a conseguir sus objetivos y, al mismo tiempo, pueden incrementar su compromiso e involucración con el trabajo (Schaufeli y Bakker, 2004).

Una amplia serie de estudios han mostrado que determinados recursos del trabajo como la autonomía, el apoyo social, la supervisión guiada, el *feedback* sobre el rendimiento y las oportunidades de desarrollo profesional están relacionadas positivamente con el *engagement* y el rendimiento de los empleados (Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2014; Fernet, Austin y Vallerand, 2012; Kossek, Pichler, Bodner y Hammer, 2011; Schaufeli y Taris, 2014).

El liderazgo, asimismo, se puede incluir en el modelo de demandas y recursos laborales, como un componente del mismo, en el apartado de recursos (Schaufeli, 2015; Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen y Espevik, 2014; Tuckey, Bakker y Dollard, 2012), especialmente el liderazgo transformacional que se adapta adecuadamente a los presupuestos teóricos del modelo. Adicionalmente, como hemos destacado, algunos aspectos o dimensiones particulares del liderazgo, tales como la supervisión guiada o el apoyo social o del supervisor han sido, también, considerados, aisladamente, como un recurso del trabajo. Normalmente, en los estudios que utilizan, como marco conceptual de análisis e investigación empírica, el modelo de demandas y recursos laborales, todos los recursos están incluidos en un mismo constructo latente individual, lo que dificulta la evaluación del impacto específico de cada uno de ellos (Schaufeli y Bakker, 2004). Sin embargo, resulta importante para el desarrollo del modelo, estudiar la influencia del liderazgo, en sí mismo, puesto que se asume que los líderes, especialmente los transformacionales, posibilitan el establecimiento de un equilibrio, entre las demandas y los recursos existentes en el trabajo, para sus seguidores. Ello origina un incremento en

el rendimiento de los mismos al aumentar su motivación y su bienestar. Los líderes permiten estas mejoras sustanciales del rendimiento, de individuos y grupos de trabajo, mediante la adecuada gestión de la distribución de demandas y recursos en sus seguidores. Dicho de otro modo, los líderes efectivos facilitan a sus seguidores la utilización adecuada de un conjunto de recursos organizacionales mientras que minimizan el impacto de las demandas. Así, los líderes transformacionales contribuyen a establecer un entorno favorable de trabajo lo que posibilita la aparición de procesos motivacionales que incrementan el *engagement* de los empleados (Piccolo y Colquitt, 2006; Breevaart et al., 2014). Por el contrario, las prácticas y conductas negativas desarrolladas por otro determinado tipo de líderes, los conceptuados como transaccionales, *laissez faire*, destructivos o tóxicos, pueden, en ciertas situaciones, contribuir a la aparición de anomalías organizacionales como el *burnout* y otras patologías, en los empleados, que dificultan su rendimiento (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland y Hetland, 2007; Einarsen, Aasland y Skogstad, 2007).

Quizás una de las tentativas más rigurosa de introducir un tipo particular de liderazgo positivo en el modelo de demandas y recursos laborales ha sido la realizada por Schaufeli (2015). El autor trató de integrar lo que denominó como liderazgo de compromiso en el modelo. Este tipo de liderazgos ha sido desarrollado en base a la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000), que establece que existen tres necesidades psicológicas innatas que son cruciales para el funcionamiento óptimo del individuo a nivel personal y organizacional: la autonomía o sentimiento de control, la competencia o efectividad en el trabajo y las relaciones productivas con los semejantes. Este tipo de líderes, de naturaleza inspiracional, posibilitan la satisfacción de las necesidades mencionadas en los seguidores. La investigación mostró que este tipo de liderazgo parecía

ser un factor crucial en el bienestar de los seguidores, que tenía un efecto indirecto sobre la reducción de los niveles de burnout y sobre el incremento de los niveles de *engagement* hacia el trabajo. Además, este tipo de liderazgo mostraba una relación directa con resultados organizacionales como el rendimiento y el compromiso organizacional.

Las reflexiones teóricas y los estudios existentes muestran la validez de la inclusión del liderazgo, especialmente de carácter positivo, en el entramado de relaciones sugeridas por el modelo de demandas y recursos en el trabajo. De hecho, existe un precedente relevante que está constituido por el denominado modelo HERO (i.e. *Healthy and Resilient Organizations*). De acuerdo a los fundamentos teóricos y empíricos de este modelo heurístico (Salanova, 2009; Salanova, Cifre, Llorens, Martínez y Lorente, 2011; Salanova, Llorens, Cifre y Martinez, 2012), los autores establecen que las organizaciones saludables y resilientes combinan tres elementos que interactúan entre ellos (1) unos recursos y prácticas saludables entre los que podíamos destacar el liderazgo; (2) unos empleados sanos y vigorosos que manifiestan un compromiso con el trabajo; y (3) unos resultados organizacionales positivos que se traducen en un elevado rendimiento. No obstante, la escasez de investigación empírica sobre el liderazgo, especialmente sobre el auténtico, concebido como un recurso laboral, dota de consistencia a esta investigación y hace que adquiera una especial relevancia.

### **2.3.2. Resultados organizacionales positivos en el modelo de demandas y recursos laborales**

El modelo de demandas y recursos del trabajo establece la existencia un proceso de carácter motivacional responsable de la relación directa entre los recursos del trabajo, entre ellos el liderazgo, y los resultados positivos organizacionales, mediados por el



*engagement* o bienestar de los empleados. Los recursos del trabajo juegan un papel motivacional extrínseco ya que inician la disposición a invertir esfuerzos compensatorios, reduciendo las demandas del trabajo y estimulando la consecución de los objetivos organizacionales (Schaufeli y Taris, 2014). Por lo tanto, los recursos del trabajo son instrumentales para la generación de resultados organizacionales positivos. Entre estos, los más intensamente estudiados han sido el rendimiento (Bakker, Demerouti y Verbeke 2004) y el compromiso organizacional (Llorens, Bakker, Schaufeli y Salanova, 2006). La innovación, como resultado organizacional, sin embargo, ha sido escasamente estudiada como variable integrada en el modelo. Se ha identificado una estrecha vinculación entre variables motivacionales, que forman parte del mismo, como el *engagement* y la innovación (Bhatnagar, 2012; Hakanen, Perhoniemi y Toppinen-Tanner, 2008; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli y Hetland, 2012), sin embargo, los estudios centrados en la innovación como resultado organizacional derivado del modelo son muy escasos. El interés de nuestra investigación se centra en los dos indicadores de resultados organizacionales mencionados, tanto en el rendimiento como en la innovación.

Considerando más en detalle el rendimiento, los empleados, normalmente manifiestan dos tipos, a nivel organizacional, el rendimiento intra-rol y el extra-rol. El denominado rendimiento intra-rol es aquel vinculado a las conductas que los sujetos emiten para posibilitar que la organización funcione de manera efectiva y para obtener los resultados vinculados formalmente a las metas organizacionales establecidas (Motowidlo y Van Scotter, 1994). Además, en los empleados, se da el llamado rendimiento extra-rol, que se define a partir de aquellas conductas discrecionales que promueven, directamente, la actividad eficiente de la organización sin necesidad de que estas influyan directamente en los objetivos de productividad del sujeto (Podsakoff y MacKenzie, 1994). Un ejemplo, lo

constituye la disposición a ayudar a colegas con elevadas cargas de trabajo o la evitación de conflictos con otros empleados. El modelo de demandas y recursos en el trabajo incorpora y analiza ambos tipos de rendimiento, si bien el interés prioritario se ha centrado en el rendimiento intra-rol que es el área objeto de nuestra investigación.

Por otra parte, el modelo presenta, básicamente, una aproximación al rendimiento organizacional a nivel individual, si bien ha sido también aplicado a niveles de agregación superiores (Schaufeli y Taris, 2014). De este modo, existen una serie de estudios (Bakker, Van Emmerik y Van Riet 2008; Torrente, Salanova, Llorens y Schaufeli, 2012; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009b) que han utilizado el modelo para analizar el rendimiento de equipos de trabajo. Como predice el mismo, se observó que el *engagement* del equipo, medió la relación entre los recursos del trabajo, percibidos a nivel de equipo, y el rendimiento del mismo evaluado por el supervisor. Inicialmente, podríamos afirmar que estos resultados implican una refutación del principio de incompatibilidad, el cual estipula que todas las variables en un modelo deben ser operacionalizadas al mismo nivel de especificidad (Ajzen, 2005); es decir, constructos colectivos, como recursos de equipo, deben ser analizados en relación a otros constructos colectivos, como *engagement* o rendimiento de equipo. Sin embargo, metodológicamente puede subsanarse esta limitación utilizando un cambio de referente desde el individuo al equipo cuando se operacionaliza el constructo, refiriéndose a “mi equipo” en lugar de “yo” (Torrente, Salanova, Llorens y Schaufeli, 2012). El hecho de que el modelo de demandas y recursos del trabajo tenga aplicación a nivel supraindividual, asume la presencia de procesos psicosociales que implican percepciones compartidas, con respecto a demandas y recursos de equipo, y experiencias igualmente compartidas, como *engagement* colectivo (Schaufeli y Taris, 2014). En este marco se inscribe nuestra

investigación que adopta como unidad de análisis a los equipos de trabajo y trata de indagar sobre estas percepciones y experiencias colectivas.

#### **2.4. Equipos de trabajo y liderazgo**

El modelo IPO (*Input-Proceso-Output*) ha constituido el marco de trabajo inicial que ha permitido desarrollar la investigación sobre la efectividad de los equipos de trabajo. Este modelo ha sido modificado y ampliado, sucesivamente, lo que ha permitido una adaptación del mismo a los resultados de la investigación empírica. La mayor parte de estas adaptaciones han posibilitado situar la acción de los equipos de trabajo en contextos organizacionales más amplios, han considerado los elementos temporales en el rendimiento de los mismos o han identificado procesos mediadores que habían pasado desapercibidos (Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2005; McGrath, Arrow, y Berdahl, 2000; Salas, Dickinson, Converse y Tannenbaum, 1992).

No obstante, los modelos basados en el paradigma IPO han recibido una serie de críticas basadas, sobre todo, en su incapacidad para distinguir múltiples tipos de procesos y de resultados relacionados con el funcionamiento de los equipos de trabajo. Una de las aportaciones decisivas para la mejora de este paradigma de trabajo lo constituyó el hallazgo de que gran parte de los factores de mediación que intervenían y transmitían la influencia de los *inputs* y que permitían su constitución en resultados no eran procesos en sí mismos (Ilgen et al., 2005). En este sentido, Marks, Mathieu y Zaccaro (2001) distinguieron entre procesos internos y estados psicológicos del equipo de trabajo, en el marco de su modelo episódico de equipos efectivos. Estos autores observaron que existían procesos que implicaban las acciones de los miembros del equipo, mientras que otros mecanismos de mediación eran mejor caracterizados como estados cognitivos, afectivos

o motivacionales. Dichos mediadores fueron referidos como estados emergentes, y constituyen constructos que se desarrollan durante la vida del equipo de trabajo y tienen un impacto sobre los resultados del mismo. Ello llevó a autores como Ilgen et al. (2005) a redefinir el modelo como IMO (*Input-Mediador-Outcome*) para así diferenciarlo de la aproximación convencional IPO.

La investigación empírica estableció que existían además otras limitaciones en el modelo tradicional IPO que le impedían explicar algunos fenómenos relacionados con el rendimiento de los equipos de trabajo. Así, se observó que este modelo establecía la existencia de un ciclo lineal único entre los *inputs* y los *outputs*. Aunque algunos autores, que trabajaron en base a este modelo, ya estipularon la posibilidad de que se produjeran potenciales relaciones no lineales y procesos de retroalimentación entre sus componentes, éstos no lograron identificarse, lo que limitó el desarrollo del modelo (McGrath et al., 2000). De este modo, la investigación reciente ha examinado resultados u *outputs* clásicos de los equipos de trabajo, como el rendimiento, considerándolos como *inputs* para futuros procesos y estados emergentes. Asimismo, se han desarrollado estudios que han mostrado que se producen interacciones entre varios *inputs* y procesos, entre varios procesos e, igualmente, entre *inputs* o procesos y estados emergentes (Colquitt, Noe y Jackson, (2002; Colquitt y Chertkoff, 2002; De Dreu y Weingart 2003; Simons y Peterson 2000; Stewart y Barrick 2000; Taggar 2002).

Estos hallazgos han posibilitado que el anterior modelo incluso haya evolucionado a lo que se ha dado en llamar IMOI (*input-mediador-output-input*). Esta formulación, más reciente, considera que el concepto de mediación, en lugar de procesos, refleja un mayor espectro de variables relevantes para poder explicar la variabilidad y la viabilidad de los

resultados producidos por los equipos de trabajo. Asimismo, la adición del concepto de *input*, al final del modelo, implica, de forma explícita, la presencia de una retroalimentación cíclica que puede actuar como causa en la siguiente secuencia. Este modelo considera, igualmente, que las conexiones causales entre los componentes pueden no ser, necesariamente, lineales o aditivas sino no lineales o condicionales (Ilgen et al., 2005; Mathieu, Maynard y Nilson, 2008).

Como se ha mencionado, la cantidad de estudios sobre liderazgo en psicología organizacional es muy numerosa. Sin embargo, hay un hecho que contrasta con este dato y es que el volumen de investigación sobre liderazgo en equipos de trabajo es muy reducido. De este modo, la revisión realizada por DeChurch, Hiller, Murase, Doty y Salas (2010), del período 1985-2009, refleja que tan solo el 11% de los estudios de liderazgo tomaron el equipo de trabajo como nivel de análisis. Paradójicamente, la efectividad de un líder se concibe, en buena medida, como la capacidad que éste tiene para contribuir a la obtención de los objetivos colectivos del equipo de trabajo (Yukl, 2010). Existen una serie de indicadores de la efectividad del liderazgo en equipos, como son los estados psicológicos compartidos y los procesos. Ambas podrían concebirse como variables mediadoras y serían responsables de los resultados del equipo, tales como rendimiento, innovación o calidad de las decisiones (van Knippenberg, 2017).

En general, el liderazgo orientado externamente, representa el paradigma tradicional que mayor influencia ha tenido en la investigación sobre los resultados de los equipos de trabajo. La concepción más extendida es que los líderes externos son de gran utilidad para los equipos de trabajo puesto que actúan como coordinadores de las operaciones de éstos, como enlace con otros equipos de trabajo y con la dirección de las organizaciones, y como

guías para el establecimiento de la visión y la gestión de los objetivos de los equipos (Zaccaro, Rittman y Marks, 2002; Morgeson, 2005). Además, esta orientación concibe la influencia y el estilo del líder como el factor responsable de los resultados del equipo como un todo (Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008).

Desde esta perspectiva, el liderazgo es, fundamentalmente, considerado como un factor que tiene influencia en los procesos (e.g., coordinación entre los miembros, creatividad, intercambio de conocimientos, estrategias de resolución de problemas, aprendizaje colectivo), los estados emergentes (e.g., tono afectivo, eficacia, empoderamiento, compromiso organizacional y de equipo, satisfacción en las tareas) y los resultados de los equipos de trabajo (Ahearn, Ferris, Hockwarter, Douglas, y Ammeter, 2006; Chen, Kirkman, Kanfer, Allen y Rosen, 2007; Lim y Ployhart, 2004; Srivastava, Bartol y Locke, 2006; Sy, Coté y Saavedra, 2005). La influencia de los líderes externos en los procesos de mediación en los equipos y en los resultados de los mismos ha sido ampliamente documentada. En líneas generales, se puede afirmar que la investigación existente ha permitido establecer que el líder externo es un factor decisivo en la generación de los resultados conductuales y afectivos de los equipos de trabajo, hasta el punto de posibilitar el éxito o el fracaso del mismo (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas y Halpin, 2006). Resulta de especial relevancia la distinción realizada por Burke et al. (2006), en su meta-análisis, según la cual las funciones de los líderes de equipos de trabajo se determinan en base a dos categorías básicas. Por un lado, se identifican aquellos líderes orientados a las personas, cuyas conductas están centradas en el desarrollo de los miembros del equipo y en el mantenimiento de los aspectos socioemocionales del mismo. Por otro lado, están los líderes enfocados a la tarea, cuya actividad se circunscribe, sobre todo, a la realización de actividades específicas. El análisis reveló que mientras las conductas orientadas a las

personas o de carácter transformacional estaban positivamente relacionadas con la efectividad percibida del equipo, las conductas orientadas a la tarea estaban relacionadas positivamente con el rendimiento del equipo de trabajo.

Pese a estas evidencias, es relevante destacar que el rol de los líderes externos de los equipos de trabajo no ha sido, teóricamente, clarificado con precisión. Todavía existe una notable falta de integración en las relaciones observadas entre las conductas del líder y los resultados de los equipos de trabajo (Wheelan, 2014).

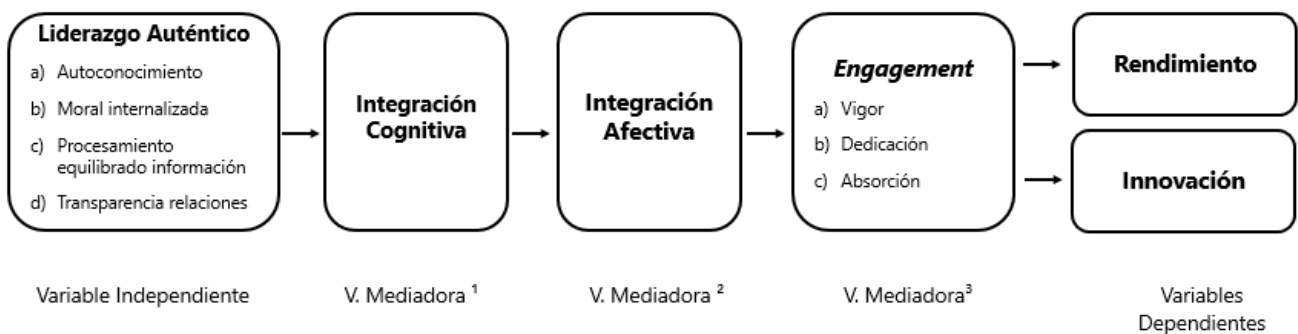
## **2.5. Modelo de investigación propuesto en el estudio**

El objetivo de nuestra investigación es analizar el efecto del liderazgo auténtico sobre el rendimiento y la innovación de equipos de trabajo. El liderazgo auténtico ha recibido una considerable atención teórica y soporte empírico, durante la última década. Concebimos el liderazgo auténtico como el patrón de conducta exhibido por el líder que promueve capacidades psicológicas positivas y un clima ético de trabajo, que facilita un mayor autoconocimiento, una perspectiva moral internalizada en la toma de decisiones, un procesamiento equilibrado de la información y una transparencia en las relaciones interpersonales en los seguidores, posibilitando su autodesarrollo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008). En la actualidad, este constructo debe ser definido con mayor precisión y debemos entender cuál es su efecto sobre variables organizacionales clave como el rendimiento y la innovación de los grupos de trabajo. Aunque el efecto del liderazgo auténtico sobre el rendimiento y, secundariamente, sobre la innovación ha sido demostrado, las conexiones conceptuales y empíricas entre el mismo y las conductas y actitudes de los seguidores no han sido sistemáticamente desarrolladas (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, y May, 2004). En concreto, resulta

necesario generar mayor evidencia empírica sobre el efecto mediador de variables cognitivas, afectivas y motivacionales entre ambos constructos (Avolio y Gardner, 2005). El modelo de investigación, que sustenta, este trabajo asume una secuencia de triple mediación entre ambas variables que implica la influencia de la integración cognitiva, la integración afectiva y el *engagement* en el trabajo (Figura 5).

**Figura 5**

*Esquema de la relación sugerida entre variables. Modelo de soporte de la investigación.*



De este modo, el punto de partida de esta investigación lo constituye el hecho de que el liderazgo auténtico, fundamentalmente, a través de dos de sus dimensiones integrantes, de matiz cognitivo, el procesamiento equilibrado de la información y el autoconocimiento, posibilita que el líder actúe sobre el nivel de integración cognitiva de los miembros del grupo. Entendemos por integración cognitiva el nivel de consonancia entre los miembros del equipo, por el cual razonan, planifican y se adaptan para la consecución de los objetivos comunes; representa la asimilación de las distintas aproximaciones aportadas por los individuos en un sistema integrado, que posibilita que las secuencias racionales que los sujetos siguen para enfrentarse a una situación sean compatibles y puedan asimilarse (Cronin, Bezrukova, Weingart y Tinsley, 2007). Ello, a su vez, tiene un efecto sobre la integración afectiva de los componentes del equipo de



trabajo, entendiendo este constructo como el vínculo afectivo que estos han desarrollado entre ellos, sobre la base de la simpatía, el respeto y la confianza (Cronin et al., 2007). A su vez, la integración cognitiva tiene un efecto positivo sobre el engagement de los equipos de trabajo, especialmente a través de la dimensión de vigor. Consideramos el engagement como un estado afectivo-cognitivo persistente y generalizado que no se centra en un objeto, evento, conducta o individuo particular y que tiene tres componentes; el vigor, caracterizado por la presencia de elevados niveles de energía y resistencia mental, por la disposición a invertir grandes esfuerzos en el trabajo y por la persistencia para superar la adversidad; la dedicación, que supone una alta implicación en el trabajo, experimentando elevados niveles de entusiasmo, inspiración y orgullo hacia el mismo; y, finalmente, la absorción, concebida como la concentración absoluta y gratificante en el trabajo desarrollado, experimentando una sensación fluida del paso del tiempo que abstrae a los sujetos (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006).

El efecto de la variable independiente, el liderazgo auténtico, a través de la mediación de las tres variables que hemos considerado, integración cognitiva, integración afectiva y *engagement*, está relacionado con un aumento de los valores de las dos variables dependientes consideradas, el rendimiento y la innovación de los equipos de trabajo.

## **2.6. Variables del modelo de investigación objeto de análisis**

### **2.6.1. La Integración Cognitiva**

La necesidad de una unificación o síntesis cognitiva de la experiencia y conocimientos de los miembros de un equipo de trabajo para mejorar el rendimiento del mismo fue originalmente identificada por Dougherty (1992). La autora demostró que, en los equipos, especialmente los multifuncionales, pueden existir dificultades para conciliar el

conocimiento de los miembros de forma productiva, ya que cada función se aproxima al entendimiento del problema desde una perspectiva diferente. Dougherty señaló que además de contemplar y tratar de solucionar el problema de modo diferente, los esquemas de pensamiento de cada función inhibían la comprensión y el uso de conocimientos proveniente de otras fuentes, lo que limitaba el beneficio de incorporar diferentes perspectivas en los equipos de trabajo. La autora estaba refiriéndose, de forma implícita, a través de la mención de estas barreras grupales y organizacionales, para el rendimiento y la innovación del grupo, a un concepto similar a la integración cognitiva. Tomando como referencia estos hallazgos, Cronin y Weingart (2007a, 2007b) definieron, con posterioridad, el constructo de integración cognitiva.

La integración cognitiva puede definirse como la habilidad de los miembros de un equipo para incorporar las perspectivas intelectuales y experienciales aportadas por los otros miembros, dentro de sus propios esquemas mentales (Cronin, Bezrukova, Weingart y Tinsley, 2011). Ello implica la comprensión de la información generada por aquellos que tienen una diferente aproximación a una situación definida, con un nivel de detalle y conocimiento mayor (Todorova y Weingart, 2009; Weingart, Cronin, Houser, Cagan y Vogel, 2005). De la propia definición, se entiende la razón por la que la integración cognitiva es un elemento crítico para el rendimiento de los equipos de trabajo, ya que implica el entendimiento, y la potencial aplicación, de lo que otros piensan sin necesidad de compartir el mismo tipo de conocimientos. Este hecho es lo que permite distinguir, claramente, la integración cognitiva de otros conceptos empleados en la literatura sobre modelos mentales de equipos, ya que, en ésta, los miembros, del equipo de trabajo, no necesitan poseer el mismo tipo de conocimientos o información, sino que, simplemente,

utilizan un marco cognitivo compartido que les permite entenderse entre ellos y trabajar de forma eficiente (Mohammed y Dumville, 2001; Singh y Kant, 2008).

La integración cognitiva establece el nivel de consonancia, entre los miembros de un equipo, sobre el modo en cómo razonan, planifican y se complementan cuando trabajan, conjuntamente, para la obtención del objetivo, propósito o meta establecida para el grupo de trabajo (Cronin et al., 2007a). Este estado es análogo al descrito en el denominado modelo mental compartido entre los miembros de un equipo. Dicho modelo determina la existencia de procesos mentales a los que se adhieren los componentes del grupo para definir unos marcos de conocimiento estructurado que sustentan las bases para la toma coordinada de decisiones y pautas de acción (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1993; Mathieu, Heffner, Goodwin, Cannon-Bower y Salas, 2005). No obstante, la integración cognitiva excede este marco puesto que ésta no requiere que se comparta una determinada lógica, sino que aquellos sistemas de razonamiento utilizados sean compatibles, de modo que puedan ser integrados (Cronin et al., 2007a y 2007b). Este constructo representa, por lo tanto, la asimilación de diferentes aproximaciones en un sistema bien integrado o la armonía entre distintos estilos de pensamiento entre los miembros del grupo. Ello se relaciona estrechamente con la aproximación a los problemas en general, más que a la definición de cualquier problema específico.

Cuando un equipo está cognitivamente integrado, puede facilitar la presencia de un mismo tipo de conocimiento, entre los miembros, sin necesidad de asumir una conformidad absoluta. Mantener esta heterogeneidad, en el equipo de trabajo, es especialmente importante en la resolución de problemas complejos, en los que ningún miembro individual es capaz de aunar todo el conocimiento para la resolución de los

mismos (Homan, Van Knippenberg, Van Kleef y De Dreu, 2007). La integración cognitiva puede facilitar la fusión de diferentes esquemas de pensamiento, creando un meta-marco interpretativo que posibilita la asimilación de diversas fuentes de conocimiento de una manera consistente. La posibilidad de incorporar nuevas ideas es fundamental para crear sinergias lo que puede tener una influencia positiva en el rendimiento y la efectividad del grupo. (Weingart et al., 2005). Para la operacionalización del constructo Cronin (2004) elaboró un cuestionario que ha sido utilizado en posteriores investigaciones (Cronin et al., 2011) confirmando su validez.

### **2.6.2. La Integración Afectiva**

La integración afectiva es un constructo compuesto que define las conexiones y vínculos emocionales existentes entre los miembros de un equipo de trabajo. Dicho constructo expresa la forma en cómo los componentes de un grupo están vinculados emocional y afectivamente, reflejando la calidad general de las relaciones entre ellos y excluyendo de su dominio los estilos de pensamiento o aquellas áreas relacionadas con el conocimiento (Weingart, Cronin, Houser, Cagan, y Vogel, 2005). Expresado de otro modo, la integración afectiva permite evaluar las actitudes generales de cada uno de los componentes del grupo con respecto a los demás miembros, reconociendo el carácter multidimensional de estas actitudes. Adoptando la definición de Cronin y Weingart (2007), el constructo asume que el todo será superior a la suma de sus partes o, dicho de otro modo, la integración afectiva incorpora el carácter multidimensional de las relaciones que se establecen entre los diferentes miembros de un equipo sin sacrificar el todo por la suma de las partes (Cronin, Bezrukova, Weingart y Tinsley, 2007).

Más en concreto, la integración afectiva se constituye a partir de tres dimensiones, la afinidad, la confianza y el respeto entre los miembros del grupo, y, secundariamente, la cohesión y la discusión de grupo abierta (Jehn y Mannix, 2001; Cronin et al., 2007), por lo que tiende a persistir como un estado permanente que determina las interacciones dentro del grupo (Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001). La afinidad o simpatía hacia otros, constituye una emoción positiva que permiten la atracción entre individuos. El respeto está sustanciado en el afecto hacia una persona, basado en sus habilidades y su carácter. La confianza es la creencia de que una persona es honesta y está diciendo la verdad y no representa una amenaza hacia la propia persona (Cronin, 2004).

La integración afectiva se extiende a grupos de individuos mediante la generalización de la experiencia y el contagio emocional. Si se posee una buena relación con un sujeto y a esa persona se la categoriza como perteneciente a un grupo, entonces se pueden generalizar los sentimientos positivos a otros individuos que se adscribe a esa categoría, lo que se asemeja al proceso de estereotipado positivo (Prentice y Miller, 2002). Este es un proceso interno en el que las emociones de confianza, respeto y simpatía hacia los miembros del grupo adquieren relevancia cuando se identifica a una persona que comparte una identidad social con otras (Tajfel y Forgas, 2000). Desde una perspectiva externa, a nivel de grupo, el contagio emocional puede también actuar para homogeneizar los sentimientos dentro del equipo, de modo que mientras los componentes del mismo interactúan, expresan su afecto positivo influyendo tanto al receptor como a los observadores de la interacción (Barsade, 2002).

La integración afectiva forma parte de lo que pudiéramos denominar el clima del grupo y, por lo tanto, tiende a persistir, en el tiempo, influyendo en la interacción de los

componentes del equipo de trabajo. No obstante, no es un constructo estático, sino que se desarrolla a lo largo del tiempo, en la medida en que los miembros del grupo interactúan y trabajan conjuntamente. Así, una interacción laboral exitosa puede incrementar la simpatía, la confianza y el respeto entre los miembros del equipo (Cronin y Weingart, 2007a).

Al igual que en el caso de la integración cognitiva, se han elaborado instrumentos psicométricos para la medición de la integración afectiva (Cronin, 2004) y el análisis factorial confirmatorio ha mostrado una validez de constructo muy sólida (Cronin et al., 2011). Nos referiremos a ellos en el capítulo sobre instrumentos de medición (3.1.2.).

La investigación existente sobre ambos constructos, integración cognitiva y afectiva, se ha centrado, fundamentalmente, en el papel que éstos desempeñan en la formación de subgrupos dentro de un equipo de trabajo y cómo éstas explicarían las consecuencias de la existencia de estos subgrupos en la efectividad y el rendimiento del equipo. Así, se observó que la integración cognitiva moderaba el efecto de la formación de subgrupos y su influencia en la efectividad del equipo, mientras que la integración afectiva mediaba la disminución que la formación de subgrupos tenía en la satisfacción de equipo. Estos estudios tratarían de proporcionar algunas explicaciones sobre cómo maximizar los beneficios de la existencia de subgrupos, dentro de los equipos de trabajo, y minimizar las desventajas que esto implicaría a nivel de rendimiento (Cronin, Bezrukova, Weingart y Tinsley, 2011). Asimismo, se ha desarrollado investigación empírica que toma como punto de partida las proposiciones teóricas revisadas, en áreas como la resolución de conflictos a la hora de abordar tareas dentro de equipos de trabajo responsables de desarrollo de productos (Weingart, Todorova y Cronin, 2010); en equipos donde la

diversidad funcional es elevada (Cronin y Weingart, 2007b; Todorova, 2012) o incluso en la dinámica de interacción de los miembros de un jurado, en la aparición de tensiones y conflictos, deliberando y tratando de discernir cuestiones legales (Weingart y Todorova, 2010).

En nuestro caso, destacaremos que resulta, en cierta forma, novedosa la aplicación de ambos constructos, la integración cognitiva y la integración afectiva, a la comprensión de los procesos de liderazgo y su impacto sobre variables relacionadas con la efectividad de equipos. Especialmente, desde el marco teórico proporcionado por el liderazgo auténtico, y su influencia sobre el rendimiento y la innovación de equipos de trabajo.

### **2.6.3. *Work Engagement***

El concepto de *work engagement* procede de la psicología positiva. En el idioma español, existen conceptos similares como compromiso o implicación laboral, aunque no representan un equivalente exacto. La traducción más próxima sería “vinculación con el trabajo”, de cualquier forma, ésta no abarca, exactamente, el significado exacto del concepto original, por lo que se respetará el término en el idioma original, cuyo significado se describirá a continuación. El *work engagement* es un estado afectivo positivo, satisfactorio y persistente, que está caracterizado por tres dimensiones, el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). El vigor define los elevados niveles de energía y activación para la realización del trabajo, junto con el esfuerzo y la persistencia ante la aparición de dificultades. La dedicación, por otra parte, aparece vinculada al entusiasmo por el trabajo y a la inversión de esfuerzo y tiempo para ejecutar correctamente las tareas asignadas, lo que provoca un estado de entusiasmo, inspiración y orgullo. Por último, la absorción se

caracteriza por la presencia de un estado de concentración y ensimismamiento en el trabajo (Schaufeli y Bakker, 2004). Analizando los componentes mencionados del *work engagement*, observamos que están asociados a un constructo de naturaleza motivacional. Las personas que experimentan este estado se muestran eficazmente comprometidas con su actividad laboral y se sienten capaces de responder a las demandas que provienen de ésta con absoluta eficacia; poseen elevados niveles de energía, se manifiestan entusiasmados con respecto a su trabajo y, a menudo, están tan inmersos y concentrados en el mismo que su percepción del tiempo se altera (Macey y Schneider, 2008; May, Gilson, y Harter, 2004). Esta experiencia positiva se relaciona íntimamente con la satisfacción y contribuye al estado de bienestar de los individuos.

Desde la perspectiva organizacional, el *work engagement* se relaciona positivamente con el desempeño y negativamente con el absentismo y el abandono. Asimismo, puede concebirse como un proceso psicosocial emergente que origina altos niveles de eficacia en el rendimiento colectivo. De este modo, el *work engagement* puede representar un vector de mejora en el rendimiento de los empleados y una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que lo fomentan (Demerouti y Cropanzano, 2010).

La investigación ha demostrado que el constructo de *work engagement* puede ser medido con fiabilidad (Schaufeli, Bakker, y Salanova, 2006) y diferenciado de constructos relacionados como el *workaholism* o adicción al trabajo (Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2008), la implicación con el trabajo o el compromiso organizacional (Hallberg y Schaufeli, 2006). Por otra parte, el engagement puede considerarse como la antítesis del burnout (Bakker et al., 2008).



En la actualidad, existen dos aproximaciones teóricas diferentes al *engagement*, aunque coinciden en considerarlo como un estado positivo de bienestar y plenitud en el desarrollo del trabajo. En primer lugar, Maslach y Leiter (1997), caracterizan el *engagement* a partir de tres dimensiones básicas, como energía, implicación y eficacia, que se oponen directamente a las dimensiones que integran el estado de *burnout*. Los autores argumentan que en el caso del *burnout* la energía se transforma en agotamiento, la implicación en cinismo y la eficacia en incompetencia. La concepción alternativa considera este constructo como independiente y lo posiciona como relacionado negativamente con el *burnout*. Siguiendo esta línea de pensamiento, Schaufeli et al. (2002) operacionalizaron el concepto, desde su propia distintividad, como un estado mental relacionado con el trabajo que se caracteriza por la presencia de vigor, dedicación y absorción. Es decir, el *engagement* existe, por sí mismo, en contraste al vacío vital y profesional provocado por el *burnout*. En línea con Bakker y Leiter (2010), este estudio adoptará la aproximación que considera al *work engagement* como un estado psicológico específico, bien definido y operacionalizado, que es susceptible de ser investigado empíricamente y está dotado de aplicación práctica. Esta línea teórica ha demostrado ser la de mayor utilidad científica como destacan ambos autores.

Como ya hemos destacado previamente en el capítulo relacionado con el modelo de demandas y recurso en el trabajo (Bakker et al., 2001), se ha comprobado, de manera consistente, que los recursos en el trabajo están positivamente relacionados con el *engagement*. (Halbesleben, 2010; Schaufeli y Salanova, 2007). Los recursos en el trabajo pueden tener un rol motivacional intrínseco, estimulando el crecimiento, aprendizaje y desarrollo de los empleados, o extrínseco, ya que son instrumentales para la consecución de los objetivos de trabajo. En el primer caso, los recursos en el trabajo satisfacen

necesidades humanas básicas como la autonomía, la afiliación y la competencia (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte y Lens, 2008). En el segundo caso, el entorno de trabajo proporciona recursos que pueden incrementar la disposición y el esfuerzo de los empleados a completar las tareas necesarias para la obtención de las metas organizacionales (Meijman y Mulder, 1998). En cualquiera de ambas situaciones, el resultado es positivo y el *engagement* emana de esta situación (Schaufeli y Salanova, 2007). Existen incluso estudios longitudinales que confirman esta relación consistente positiva entre recursos del trabajo y *engagement* (Mauno, Kinnunen y Ruokolainen, 2007).

De igual modo, los recursos personales han mostrado ser buenos predictores del *engagement*. Consideramos recursos personales a aquellos aspectos de la propia identidad que están, generalmente, vinculados a la resiliencia y que reflejan la habilidad de los individuos para controlar su entorno e influir sobre él, de una forma exitosa (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2007). El modelo de demandas y recursos en el trabajo detalla tres tipos de recursos personales, la autoeficacia (Bandura, 1989), la autoestima de naturaleza organizacional (Pierce, Gardner, Cummings y Dunham, 1989) y el optimismo (Scheier y Carver, 1985). Todos ellos han sido reconocidos como componentes fundamentales de la adaptabilidad individual (Hobfoll, 2002). Los recursos personales predicen resultados organizacionales e individuales positivos como el establecimiento y consecución de metas, la satisfacción laboral y personal o el *engagement* (Judge, Van Vianen y De Pater, 2004). La relación positiva entre recursos personales y *engagement* ha sido comprobada en diferentes estudios que se extienden a contextos organizacionales variados; así, se observa en organizaciones con un alto componente de multiculturalidad y diversidad, como en Sudáfrica (Rothmann,

2003), en corporaciones multinacionales de gran tamaño y presencia en múltiples mercados (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2007) o entornos educativos de educación primaria, en Holanda (Bakker, Gierveld y Van Rijswijk, 2006).

En conclusión, ambos tipos de recursos constituyen un antecedente importante del *engagement*. Los recursos del trabajo reducen el impacto y la tensión provocada por las demandas laborales y son de carácter funcional, permitiendo la consecución de los objetivos y metas organizacionales. Ello estimula el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo de los individuos. Este tipo de recursos tienen un potencial motivacional elevado frente a altas demandas del trabajo. Adicionalmente, los empleados que manifiestan *engagement* en el trabajo, parecen diferir del resto en los recursos personales que poseen y que incluyen optimismo, autoeficacia, autoestima, resiliencia y un estilo proactivo para enfrentarse a las dificultades. Estos recursos permiten a los empleados controlar, de manera exitosa, y tener un impacto positivo en su entorno laboral (Luthans, Norman, Avolio y Avey, 2008). En nuestra investigación, como ya hemos reseñado, consideraremos el liderazgo auténtico como un recurso del trabajo que puede posibilitar la aparición de *engagement* en los miembros de equipos de trabajo.

#### **2.6.4. El rendimiento en los equipos de trabajo**

Las organizaciones han adoptado, progresivamente, estructuras de trabajo basadas en equipos para utilizar de un modo más eficiente toda la experiencia que reside en las mismas, para reducir el impacto de la carga de trabajo en un solo individuo y para maximizar el uso adecuado de una tecnología cada vez más compleja (Smith-Jentsch, Campbell, Milanovich y Reynolds, 2001). Con el paso del tiempo, los equipos de trabajo se han constituido en la elección estratégica preferida cuando las organizaciones se

enfrentan a tareas de elevada dificultad que no pueden ser realizadas utilizando, exclusivamente, recursos individuales. Los equipos son utilizados por las organizaciones cuando la comisión de errores provoca consecuencias graves, cuando el entorno de trabajo es ambiguo y poco estructurado y cuando se requiere la toma de múltiples decisiones de un modo rápido (Salas, Rico y Passmore, 2017; Salas, Cooke y Rosen, 2008). Adicionalmente, la presencia de equipos de trabajo, en entornos cada vez más globalizados, posibilita acceder a oportunidades de mercado que antes resultaban inaccesibles. Las organizaciones de implantación transnacional, por ejemplo, se enfrentan a situaciones competitivas domésticas y a escala internacional y, para ello, utilizan, frecuentemente, equipos de trabajo para atender las demandas del mercado en múltiples entornos. Ello les permite habilitar soluciones de producción y servicio a través de procesos que se extiende sin, prácticamente, ninguna interrupción diaria a lo largo de todo el año (Salas, Stagl, Burke y Goodwin, 2007). Este fenómeno no es privativo de grandes corporaciones, las organizaciones de pequeño y mediano tamaño, como verdadero motor del crecimiento económico, han empezado a integrar, con gran intensidad, en sus estructuras, equipos de trabajo especializados en diferentes áreas del negocio, con el objetivo de soportar operaciones y procesos cada vez más complejos y exigentes (Ale Ebrahim, Ahmed y Taha, 2009; Heneman, 2000). En la medida en que la complejidad del entorno de trabajo continúa creciendo, y la tecnología tiene un impacto cada vez mayor en los resultados, las organizaciones dependen, cada vez más, de los equipos de trabajo. Estos equipos operan de forma transversal interviniendo en distintas funciones, divisiones, geografías, líneas de producto y otras dimensiones dentro de la estructura de las organizaciones, independientemente del tamaño de las mismas. En gran medida, es en estos equipos donde la estrategia se transforma en acción y, por lo tanto, en resultados asociados a rendimiento. En un entorno de máxima competitividad, los equipos de trabajo

posibilitan trabajar con mayor eficiencia y rapidez, beneficiándose de la nueva tecnología y respondiendo de manera efectiva a las tendencias de mercado emergentes y a la competición a gran escala (Ancona, Bresman y Caldwell, 2004).

Los equipos de trabajo fueron inicialmente descritos, en la literatura científica, como sistemas sociales compuestos de miembros con una elevada interdependencia de tarea y objetivos comunes (Dyer, 1984). Con posterioridad, la concepción genérica de equipo de trabajo se transformó en más dinámica y compleja. Así, Kozlowski y Bell (2003) formularon una definición en la que se distinguen tres componentes básicos; un grupo de trabajo es un colectivo que (1) ejecuta una tarea organizacional relevante y cuyos individuos muestran interdependencia en la realización de dicha tarea, (2) comparte objetivos comunes y sus miembros interactúan socialmente y (3) mantiene y gestiona su influencia, restricciones, límites e intercambios dentro de la organización a la que pertenecen. Para el propósito de nuestra investigación, nos basaremos en la definición que juzgamos más precisa y que emana de las dos anteriores, según la cual, un equipo de trabajo es una entidad compleja que reúne las siguientes características (1) está integrada por dos o más individuos, (2) que interactúan social y (3) adaptativamente, (4) comparten objetivos y metas de trabajo, (5) presentan interdependencia en la realización de tareas, (6) está estructurada de manera jerárquica, (7) tiene una duración limitada en el tiempo, (8) los roles y el grado de experiencia se distribuyen entre los miembros y (9) se encuentra adscrita a una organización que influye en su actuación y que, a su vez, es influida por los procesos y resultados de éste (Salas et. al., 2007).

El rendimiento de los equipos de trabajo ha sido definido y medido de múltiples modos, que pueden comprender desde criterios específicos, tangibles y objetivos, a resultados

que requieren un mayor grado de evaluación subjetiva, como, por ejemplo, aportaciones creativas e innovadoras que pueden repercutir en el desarrollo de una actividad o proceso. En la actualidad tiende a considerarse como mejor medida del rendimiento aquella que resalta, verdaderamente, la utilidad funcional del equipo de trabajo (Slyngstad, DeMichele y Salazar, 2017). En la revisión de la literatura realizada por Salas et al. (2007), los autores reseñaron la existencia de unos 130 modelos teóricos y marcos de trabajo conceptuales que trataban de explicar el rendimiento de los equipos de trabajo. Esta proliferación teórica ilustra la necesidad de una síntesis y equilibrio entre modelos que abordan el fenómeno en diferentes niveles de análisis. Conceptualmente, identificamos tres tipos de modelos. Los primeros tratan de ser formulaciones generalizables de amplio espectro y poder explicativo (Salas, Sims y Burke, 2005); otros son modelos más contextualizados o relacionados con la ejecución de tareas específicas (Xiao, Hunter, Mackenzie, Jefferies, y Horst, 1996); por último, hallamos aquellos modelos cuyo centro de interés lo constituye un proceso o función específica dentro del equipo (Entin y Serfaty, 1999). De cualquier modo, entre esta gran variedad de modelos, existen una serie de concepciones teóricas que son comunes a todos ellos y que podrían ser consideradas como el soporte conceptual fundamental. En concreto, el marco *input-proceso-output (I-P-O)* es la aproximación dominante que subyace a todos los modelos, que, por otra parte, refleja la consideración multinivel y dinámica de la propia naturaleza de los equipos de trabajo (Ilgen, Hollenbeck, Johnson y Jundt, 2005). Basados en este modelo, Gil, Alcover y Peiró (2005) aportaron una síntesis de la investigación más reciente sobre la efectividad de los equipos de trabajo y su aplicación en contextos organizacionales en España y Portugal. Asimismo, mostraron las sólidas conexiones existentes entre dicha aproximación, a nivel local, y las tendencias dominantes en la escena internacional. En concreto, los autores identificaron cuatro tendencias clave que

sintetizan las áreas objeto de investigación y que guardan una estrecha relación con el contenido de este estudio: trabajo en equipo y nuevas tecnologías de la información/comunicación; conflicto intra e inter grupo en contextos organizacionales; definición, dimensiones y criterios de medida para la efectividad del trabajo en equipo; e innovación y procesos de cambio en equipos.

Durante los episodios de rendimiento, los miembros de un equipo se involucran en procesos para la resolución de una tarea y en procesos para el funcionamiento del grupo. Las tareas individuales son definidas como aquellas que no requieren una interacción entre los miembros del grupo para ser ejecutadas. En contraste, las tareas de grupo son definidas como aquellas en cuyos componentes del rendimiento se requiere la coordinación efectiva de varios individuos. El rendimiento de un equipo es conceptualizado como un proceso multinivel, no un producto, que surge cuando los miembros del equipo se comprometen a la gestión de sus respectivas tareas y procesos individuales y de grupo (Kozlowski y Klein, 2000). Conceptualmente, el trabajo en equipo está incluido dentro del rendimiento de equipo y se compone de un conjunto de cogniciones, actitudes y conductas interrelacionadas que contribuyen a la dinámica de los procesos de rendimiento. Las cogniciones de equipo o las macro-cogniciones representan un ejemplo de este tipo de interrelación entre procesos y ha constituido el foco de la investigación reciente (Harris, McMahan y Wright, 2012; Fiore, Rosen, Smith-Jentsch, Salas, Letsky y Warner, 2010; Salas y Fiore, 2004).

El producto del trabajo en equipo puede categorizarse en tres áreas, según Cohen y Bailey (1997), rendimiento, actitudes y conducta. Entre ellas, el rendimiento es la más extensamente estudiada en psicología organizacional. No obstante, la medición del

rendimiento representa un problema significativo en la investigación empírica puesto que las medidas establecidas, a menudo, son muy específicas y reflejan la idiosincrasia de la organización en particular. Adicionalmente, la percepción del éxito de un proyecto llevado a cabo por un equipo de trabajo depende, en parte, de la perspectiva del evaluador. De este modo, es importante incluir varias perspectivas (i.e. la organización, el cliente, el equipo) cuando tratamos de evaluar el rendimiento de un equipo de trabajo. Resulta, asimismo, importante destacar que establecer objetivos de rendimiento claros y precisos desde el comienzo de un proyecto es especialmente dificultoso en el caso de tareas que incluyan un componente de innovación elevado, debido a la complejidad e incertidumbre intrínsecas de las mismas (Hoegl, Parboteeah y Gemuenden, 2003). Para el presente estudio, utilizamos dos tipos de medidas del rendimiento de equipo; la primera está vinculadas a una concepción multidimensional del rendimiento (Ancona y Caldwell, 1992a). La segunda está relacionada con la innovación de equipo (West y Anderson, 1996).

El punto de partida conceptual de Ancona y Caldwell es que el rendimiento de un equipo de trabajo es un constructo multidimensional y tiene diferentes formas de ser evaluado. Ello dependerá de los jueces de referencia que realicen la estimación sobre el producto del trabajo de dicho equipo, e incluso del contexto social donde se realice la evaluación (Levy y Williams, 2004). Un claro ejemplo de ello es que existen múltiples investigaciones sobre el rendimiento de equipos de trabajo, en contextos organizacionales, que han mostrado diferencias significativas entre la evaluación del rendimiento por parte de los miembros del equipo y los supervisores o líderes del mismo. (Ancona, 1990; Furnham y Stringfield, 1998). Una potencial explicación podría consistir en el hecho de que cada grupo de evaluadores tiene diferentes intereses y datos para medir



el rendimiento. Los miembros del equipo podrían estar más interesados en crear un ambiente productivo de trabajo mientras que los líderes podrían estar más orientados a los resultados. De igual modo, los miembros del equipo tienen acceso a una información y a unos datos más precisos para evaluar el rendimiento, mientras que los supervisores están más distantes de las interacciones cotidianas y requieren datos de carácter cuantitativo. En cualquier caso, la presente investigación asumió esta dicotomía entre las dos medidas de rendimiento y optó por incorporar las evaluaciones de los líderes, sobre cinco dimensiones del rendimiento: eficiencia, calidad de la innovación, resolución de conflicto ajuste a presupuestos y adherencia a tiempos de trabajo (Ancona y Caldwell, 1992a). De hecho, en la actualidad, esta es una medida ampliamente utilizada en la investigación sobre rendimiento de equipos de trabajo (Masuda y Kostopoulos, 2016; Ortega, Marti, Gil, Antino, y Martinez, 2014; Sleep, Bharadwaj y Lam, 2015)

#### **2.6.5. La innovación en los equipos de trabajo**

Otra variable asociada estrechamente con el rendimiento de los equipos de trabajo, aunque diferenciada, que hemos considerado en nuestro estudio, es la innovación. Este constructo comenzó a estudiarse, a nivel organizacional, de una manera sistemática, desde el trabajo pionero de Burns y Stalker (1961), quienes conciben la innovación como la respuesta ante las condiciones de cambio, que experimentan las organizaciones, y que determinan nuevas necesidades, comportando el beneficio de la supervivencia en el mercado. Desde esta concepción inicial, la innovación organizacional ha sido conceptualizada en una variedad de formas en la literatura científica, aunque todas ellas contienen un sustrato conceptual común. Según Woodman, Sawyer y Griffin (1993), la innovación es descrita como la creación de productos y servicios dotados de un valor y una utilidad en un contexto organizacional. De un modo más conciso, Jiménez-Jiménez

y Sanz-Valle (2011) establecen que la innovación consiste, básicamente, en la adopción de una nueva idea o conducta en el marco de la organización que es de utilidad para la misma. DeGraff y Quinn (2007) proporcionan una definición más comprehensiva y señalan que la innovación organizacional está compuesta de la creación y adaptación de un nuevo producto o servicio a una comunidad de individuos, del modelo de negocio que, sobre dicha creación, revitaliza un mercado y, por último, de las estrategias competitivas y acciones que permiten que el conjunto de consumidores describa la experiencia como deseable y única, constituyendo una novedad para la satisfacción de sus necesidades.

Los equipos de trabajo, en las organizaciones, se encuentran inmersos, con frecuencia, en procesos de innovación, para así mantener e incrementar las ventajas competitivas de la misma (Eisenbeiss, Van Knippenberg y Boerner, 2008) y para facilitar la adaptación y el cambio (West, Hirst, Richter y Shipton, 2004). Cuando los miembros del equipo interactúan para facilitar los procesos de innovación, se produce un intercambio de conocimientos y una discusión sobre la adopción de diferentes perspectivas para abordar una situación (Taggar, 2002). A través de los procesos de innovación, los equipos de trabajo abordan diversas tareas como la búsqueda de soluciones a problemas que pudieran estar mal definidos, la mejora de las operaciones establecidas anteriormente o el diseño de procedimientos más efectivos para completar tareas de forma exitosa (Pirola-Merlo, 2010). Tanto la teoría como la investigación existente sugieren que la innovación en equipos puede ser vista como un proceso y como un resultado. Desde el punto de vista del proceso, la innovación implica que los componentes del equipo, activamente, generen y compartan ideas, considerando y analizando, de forma crítica, posibles soluciones, así como modos de ejecutar las mismas mediante planes de acción. A su vez, los procesos de innovación conllevan la existencia de dos subprocesos, la creatividad y la innovación

propiamente dicha (Somech y Drach-Zahavy, 2013; West, 2002). Aunque más adelante se elaborará sobre esta diferencia, con mayor detalle, es relevante destacar que la creatividad implica la generación de ideas y soluciones, nuevas y útiles, mientras que la innovación está relacionada con la ejecución de dichas ideas y soluciones (West, Hirst, Richter y Shipton, 2004; Klein y Knight, 2005). Puesto que nuestra investigación se centra en la relación entre los procesos de innovación de equipo y diferentes facetas de la efectividad de los mismos, partiremos de la operacionalización de la innovación como un constructo unitario integrado por ambas facetas, creatividad e implementación de la misma (De Dreu y West, 2001; Taggar, 2002).

La aproximación precisa al constructo, que tomamos como referencia en nuestra investigación, la realizaron West y Anderson (1996). Los autores tomaron como punto de partida la definición de innovación que considera a esta como la introducción y aplicación, en un equipo, en una organización o, en términos generales, en la sociedad, de procesos, productos, o procedimientos que son nuevos para la unidad de adopción y cuyo objetivo es el beneficio del grupo. Esta definición incorpora la noción de que la innovación tiene la intencionalidad de obtener beneficios anticipados a partir del cambio. Asimismo, se adopta una perspectiva amplia sobre los beneficios anticipados que no se reduce, exclusivamente, a criterios puramente económicos. Estos posibles beneficios pueden incorporar eficiencia administrativa, bienestar de los empleados, crecimiento personal, incremento de la satisfacción con el trabajo, aumento de la cohesión del grupo, mejora de la comunicación interpersonal, así como medidas económicas rutinariamente utilizadas (West y Farr, 1990). En base a esta concepción, dichos autores operacionalizaron la innovación de equipo de acuerdo a un componente esencial de la misma que es su aplicación práctica. Lo verdaderamente relevante, más que aquello que

los equipos de trabajo deciden hacer, en términos de innovación, es lo que realmente ejecutan en su ámbito de trabajo. Los autores establecieron que la innovación de equipo debe ser juzgada en términos de los contenidos que han sido objeto de utilización y empleo real dentro de la organización. Expresado de otro modo, la primera decisión consiste en aplicar la innovación que se ha generado y, con posterioridad, cuando ésta, realmente, se utiliza en entornos reales, se comprueba si muestra eficacia en términos organizacionales (West y Anderson, 1992).

Ofreciendo una perspectiva de la innovación más actualizada, reseñaremos que, en el contexto económico y social actual, las organizaciones se ven obligadas a generar constantemente nuevas iniciativas, en forma de productos y servicios, para adaptarse, de una forma rápida, a las demandas y necesidades de sus clientes. Las nuevas ideas que dan origen a las mismas, constituyen, no solo una ventaja competitiva, sino una necesidad para sobrevivir en el mercado, especialmente en el presente entorno global. En cualquier industria y sector, la innovación se ha constituido en una auténtica palanca para posibilitar el éxito organizacional a largo plazo. Las organizaciones que ofrecen, básicamente, productos y servicios maduros, a sus clientes, encuentran grandes dificultades para perpetuar sus operaciones en el mercado. (Hon, 2012; Gautschi, 2001).

Construyendo sobre esta base, en la actualidad, la innovación organizacional es concebida como el resultado conjunto de la acción de los individuos, los grupos de trabajo y la organización, en sí misma, para generar nuevos productos, servicios y/o procesos potencialmente atractivos para el mercado. La innovación es, por lo tanto, el resultado de un conjunto de actividades ejecutadas a diferentes niveles de la organización y en interacción con el mundo exterior (Denti y Hemlin, 2012). El concepto de innovación

organizacional conlleva la presencia de un mecanismo por el cual las organizaciones se adaptan, de una manera eficiente, a las condiciones cambiantes de los competidores, del progreso tecnológico y de la evolución del mercado, elaborando nuevos productos, técnicas y sistemas (Utterback, 1994; Dougherty y Hardy, 1996). Asimismo, el concepto puede definirse como la capacidad que la organización posee para renovar sus ideas y su conocimiento y transformarlas en nuevos productos, servicios y procesos, de forma continua, para beneficio de los grupos de interés que tienen incidencia en la misma (Denti y Hemlin, 2012).

En la literatura científica, encontramos, básicamente, tres aproximaciones teóricas al estudio de la innovación organizacional. La primera considera a la innovación como un factor determinante del crecimiento y del rendimiento, que posibilita un comportamiento organizacional significativamente superior al promedio competitivo (Gumusluoglu e Ilsev, 2009). Esta orientación conceptual resalta el significado de una estrategia organizacional orientada a la innovación y conlleva una importante inversión en la capacidad para generar nuevos productos. En segundo lugar, destacamos la concepción de la innovación como el resultado o subproducto de una dinámica organizacional que fomenta y desarrolla el clima y las condiciones de trabajo, a todos los niveles, para gestionar de un modo eficiente la aparición continua de la misma (Scott y Bruce, 1994; Sarros, Cooper y Santora, 2008). Por último, existe una tercera aproximación que concibe la innovación como un factor que contribuye al crecimiento y desarrollo de la organización, pero, al mismo tiempo, resalta otra serie de factores que, junto con ésta, propician un rendimiento eficiente y un progreso sostenible del negocio (Lawson y Samson, 2001). En nuestra investigación, como hemos mencionado, partimos de la concepción de West y Anderson (1996), que estaría asociada a la última aproximación

mencionada, considerando, en su concepción más amplia, el conjunto de beneficios que esta aporta para el progreso continuo de la organización.

### **Innovación y Creatividad**

Por otra parte, para acotar el constructo de una forma más precisa, debemos establecer una distinción entre innovación y creatividad. Aunque, en ocasiones, se utilizan de forma intercambiable, en la literatura científica, existe una distinción importante. La creatividad aporta contribuciones inusuales a las organizaciones y posibilita que éstas progresen y se adapten con éxito al mercado. Contiene dos elementos esenciales, novedad y utilidad. Mientras que la novedad enfatiza la aparición de algo previamente inexistente, la utilidad resalta el valor y la capacidad para adquirir un carácter práctico (Zhou y Ren, 2011).

Aunque la distinción ha sido reflejada en la mayoría de los estudios, algunos autores consideran a la innovación en conjunción con la creatividad, reconociendo que los individuos son la última fuente de creación de cualquier nueva idea (Csikszentmihalyi, 1999; Basadur, 2004; Shalley y Gilson, 2004). Estos autores justifican su posición estableciendo que las nuevas ideas generadas por individuos concretos pueden ser transferidas a otros miembros de la organización y, de este modo, dar origen al desarrollo de un proceso innovador general. Una serie de estudios mostraron que los sujetos creativos son más innovadores y que la creatividad de los empleados tiene un papel esencial para la difusión de la innovación organizacional (Hirst, Van Knippenberg, Chen y Sacramento, 2011). En la misma línea, Yuan y Woodman (2010) destacaron que la generación de ideas creativas es el componente esencial de la innovación. Como se desprende de los datos revisados, la aproximación teórica vigente establece que la etapa inicial que da lugar a la innovación es la creatividad; sin la contribución fundamental de

la misma la innovación no resulta viable (Baer, 2012) Por lo tanto, la diferencia entre ambos constructos estriba en el hecho de que la creatividad se circunscribe a la generación teórico-conceptual de la idea, normalmente, en el ámbito individual, mientras que la innovación es de carácter ejecucional, implica la realización o puesta en práctica de ideas de utilidad para la organización y se produce a nivel de ésta (Amabile, 1998; Oldham y Cummings, 1996; Anderson, De Dreu y Nijstad, 2004). Dicho de otro modo, la innovación es un proceso no lineal que puede incorporar los estadios de iniciación de la misma y su ejecución, mientras que el proceso creativo de los individuos ocurre como parte del proceso de innovación (Černe, Jaklič y Škerlavaj, 2013). De esta forma, concluiremos que, aunque algunos investigadores distinguen entre la creatividad, propiamente dicha, y su implementación, estableciendo que ocurren en estadios diferentes y tienen diferentes predictores (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson y Harrington, 2000), los dos procesos no necesitan ocurrir de una forma secuencial. De hecho, los equipos de trabajo, a menudo, realizan iteraciones entre la generación de la idea, su evaluación y la ejecución de la misma (Harvey y Kou, 2013; Rietzschel, 2011). Por lo tanto, dichos procesos usualmente tienen una elevada correlación (Janssen, Van de Vliert y West, 2004).

#### **2.6.6. Relación entre el rendimiento y la innovación.**

El rendimiento y la innovación constituyen, como se ha descrito, dos de las dimensiones más destacadas de los resultados que un equipo de trabajo puede producir. Estas dos dimensiones representan la tensión que grupos funcionalmente heterogéneos de trabajo experimentan cuando deben enfrentarse a tareas que requieren ser realizadas a través de soluciones creativas al mismo tiempo que satisfacen el trabajo rutinario (Somech, 2006). El rendimiento representa el grado en que un equipo produce los resultados deseados o

esperados, para los que está concebido, y consigue, de este modo su propósito (Chatman y Flynn, 2001). La innovación constituye la introducción o aplicación, por parte del equipo, de una serie de ideas, procesos, productos o procedimientos novedosos y que están concebidos para tener una aplicación práctica (West, 1990).

La innovación puede ser considerada como un determinante básico del rendimiento organizacional y de los equipos de trabajo (Mone, McKinley y Barker, 1998). Esta relación está fundamentada por un gran número de estudios empíricos que demuestran que existe una sólida relación positiva entre el nivel de innovación y el rendimiento (Bain, Mann y Pirola-Merlo, 2001; Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002; Cooper y Kleinschmidt, 2000; 1987; Sadikoglu y Zehir, 2010). Establecida esta relación, indicaremos que el objetivo de nuestra investigación no es el de analizar el nexo entre innovación y rendimiento, sino el de estudiar la influencia del liderazgo auténtico sobre estas dos variables dependientes, relacionadas, como constitutivas de los principales resultados que un equipo de trabajo puede producir.

El análisis que se ha efectuado de ambas variables, en este estudio, obedece, asimismo, a la transición teórica y empírica que algunos autores destacan que se está produciendo en actual marco teórico y empírico del estudio de equipos de trabajo. Así, se observa que una parte creciente de la investigación, sobre los resultados que estos producen, se está centrando en el procesamiento colectivo de la información, especialmente en equipos que operan en el denominado contexto de trabajo relacionado con el conocimiento (Huckman, Staats y Upton, 2009). Ello tendría conexiones más estrechas con la innovación que con el rendimiento, en sí mismo. Esto puede observarse en equipos de trabajo orientados a la investigación científica en múltiples disciplinas del conocimiento (Salazar, Lant, Fiore y Salas, 2012); equipos trabajando en el desarrollo de productos innovadores en diferentes



industrias (Faraj y Sproull, 2002); o equipos centrados en la prestación de servicios a clientes altamente sofisticados (Gardner, Gino y Staats, 2012) entre otros.

Por último, este tipo de equipos de trabajo comparten una característica esencial como es el grado de interdependencia recíproca entre los componentes, requerido para realizar tareas complejas. Ello les permite producir mejores resultados en entorno dinámicos, sometidos a cambios rápidos, donde el tipo de demandas necesitan coordinarse de un modo muy preciso (Bailey, Leonardi y Chong, 2010). Esta observación permite introducir en siguiente punto.

#### **2.6.7. La interdependencia de tarea percibida**

La mayor parte de los modelos que tratan de explicar el rendimiento y la innovación en los equipos de trabajo han destacado el papel fundamental que juega la interacción personal entre los miembros del equipo de trabajo como una variable antecedente de ambas (Bachrach, Powell, Collins y Richey, 2006; Tannenbaum, Salas y Cannon-Bowers, 1996). El tipo de interdependencia entre los componentes del grupo puede considerarse como un factor que influye en la calidad de la interacción personal. Por ello, se ha establecido una relación entre la interdependencia y el rendimiento y la conducta innovadora de los equipos de trabajo.

La interdependencia de tarea percibida representa la percepción según la cual el miembro de un equipo cree que depende de los otros componentes para poder realizar su trabajo de forma eficiente (Brass, 1985; Van der Vegt, Emans y Van de Vliert, 2001). Esta variable procede de la división del trabajo que se origina en las organizaciones, cuando estas estructuran el mismo en equipos y éstos, a su vez, en individuos que asumen diferentes

roles dentro de sus equipos. Esta división del trabajo produce diferentes pautas de interdependencia, entre los sujetos integrantes del grupo, que realizan diferentes trabajos y ejecutan tareas diferenciadas (Brass 1985; Pearce y Gregersen 1991). De este modo, aunque el grado de interdependencia de tarea percibida de los sujetos dentro de un grupo de trabajo puede, en ocasiones, ser similar, también puede estar sometida a variaciones (Van der Vegt, Emans y Van de Vliert, 2000).

Es importante destacar la relación entre interdependencia de tarea e interdependencia de meta percibida para entender el impacto que la primera puede tener sobre el rendimiento y la innovación en grupos de trabajo (Mitchell y Silver, 1990). La interdependencia de meta percibida se define como la medida en que un miembro de un equipo de trabajo cree que sus metas solo pueden ser conseguidas en conjunción con las metas de los otros miembros, ambas son inseparables (Weldon y Weingart, 1993). En contextos organizacionales, la interdependencia de meta percibida es una consecuencia de los propios objetivos de trabajo, del feedback proporcionado a los integrantes del equipo, del sistema de recompensas habilitado y de factores como la personalidad y la conducta de los miembros. De este modo, el nivel de interdependencia de meta puede variar sustancialmente dentro de los equipos de trabajo. La evidencia empírica (Van der Vegt et al., 2000, 2001; Wageman, 2001) así como el resultado de meta-análisis (Stanne, Johnson y Johnson, 1999) han revelado que los efectos de la interdependencia de tarea dependen del nivel de interdependencia de meta creado por la determinación de diferentes objetivos de trabajo del equipo, del feedback recibido por los miembros y del sistema de recompensas.

La presente investigación considera la interdependencia de tarea percibida, como una variable de control, para tratar así de determinar en qué medida los miembros de los diferentes equipos analizados consideraban su dependencia, de los otros componentes, para poder realizar su trabajo de forma eficiente.

## **2.7. Relación entre variables y mecanismos de mediación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento.**

### **2.7.1. Relación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento**

#### **Liderazgo transformacional y rendimiento**

Existe escasa investigación empírica que examine la relación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento, especialmente a nivel de grupo. Por ello, vamos a aportar una serie de datos relevantes que proceden directamente de la investigación efectuada sobre el liderazgo transformacional, que puede considerarse como estrechamente relacionado con las diferentes formas de liderazgo positivo y, en particular, con el liderazgo auténtico. La relación entre el liderazgo y el rendimiento de los individuos, en contextos organizacionales, ha sido un área de investigación recurrente y sistemática desde la aportación teórica efectuada por Bass (1985). El autor, en su modelo, identificó dos formas básicas, y en cierta medida contrapuestas, de liderazgo. El denominado liderazgo transaccional, está caracterizado por el establecimiento de un intercambio básico entre el líder y los seguidores, según el cual el líder clarifica las expectativas de los seguidores y les recompensa por el cumplimiento de las mismas. En el caso del liderazgo transformacional, el líder motiva a sus seguidores para actuar en base a dictados más allá del interés personal y para trabajar para el bienestar del colectivo (Avolio y Yammarino, 2002; Bass, 1985). Este último estilo de liderazgo se impuso, con posterioridad, a nivel

teórico y en la investigación, y dio lugar a las diferentes formas de liderazgo positivo expuestas anteriormente, entre ellas el liderazgo auténtico.

Pese a la abundancia de estudios que vinculan el liderazgo transformacional y el rendimiento, la literatura científica actual no proporciona un marco interpretativo y conceptual unificado que clarifique la relación entre estas dos variables, utilizando diferentes tipos de criterios y niveles de análisis. El meta-análisis realizado por Wang, Courtright y Colbert, A. E. (2011), puede ser considerado como el esfuerzo teórico más completo existente en la actualidad para articular el marco conceptual y empírico de la relación entre ambas variables que, previamente, había tratado de ser sistematizado por una serie de estudios parciales (Judge y Piccolo, 2004; Dumdum, Low y Avolio, 2002; De Groot, Kiker y Cross, 2000). Este análisis sirve como punto de partida para estimar la verdadera magnitud del rol del liderazgo transformacional sobre el rendimiento en, al menos, tres áreas. En primer lugar, es necesario estimar de una manera precisa la magnitud de la relación entre ambos constructos y los mecanismos explicativos de la misma. La teoría sugiere que el liderazgo transformacional está asociado a elevados niveles de rendimiento de los seguidores, sin embargo, la información sobre la intensidad de esta relación es limitada, así como sobre los mecanismos que median en la misma. En segundo término, resulta imprescindible diferenciar entre los diferentes tipos de criterios de rendimiento: centrados en la tarea, contextuales y relacionados con la creatividad e innovación. De este modo, el liderazgo transformacional parece motivar a los seguidores a trabajar con una mayor intensidad e invirtiendo mayor esfuerzo de lo que harían expuestos a un liderazgo de carácter transaccional (Austin y Vilanova, 1992; Dvir, Eden, Avolio y Shamir, 2002); igualmente, puede provocar que los seguidores manifiesten un comportamiento que excede los requerimientos mínimos de su descripción del puesto de

trabajo en función de variables contextuales (MacKenzie, Podsakoff y Rich, 2001; Podsakoff, MacKenzie, y Bommer, 1996); asimismo, el foco del liderazgo transformacional puede orientarse a la generación de mayores niveles de creatividad e innovación en los seguidores (Gumusluoglu y Ilsev, 2009; Jung, Chow y Wu, 2003; Pieterse, Van Knippenberg, Schippers y Stam, 2010). Finalmente, el liderazgo transformacional está relacionado no solo con el rendimiento individual sino con el rendimiento grupal y organizacional (Bass, 1985; Conger y Kanungo, 1998; Dionne, Yammarino, Atwater y Spangler 2004).

Con respecto al último punto, es interesante destacar que no existe una abundante literatura que aborde la relación entre liderazgo transformacional y rendimiento a nivel grupal y organizacional. Algunas de las aportaciones más destacadas son las realizadas por Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez (2013a, 2013b) a partir del Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes ya mencionado. En efecto, podemos afirmar que cada uno de estos niveles es influido por diferentes factores y a través de mecanismos distintivos por lo que el perfil de la relación en cada uno de ellos puede diferir (Dansereau, Cho y Yammarino, 2006).

Aunque la dependencia de los equipos de trabajo, para el funcionamiento eficiente de las organizaciones, se ha incrementado significativamente, durante las últimas décadas, la investigación sobre la forma en que estos pueden lograr un rendimiento más efectivo ha sido limitada (Salas, Cook y Rosen, 2008). De igual modo, pese a que la influencia del liderazgo transformacional en el rendimiento individual ha sido objeto de creciente estudio (Avolio y Yammarino, 2002), el impacto de este tipo de liderazgo en el rendimiento de los equipos de trabajo ha sido investigado de una forma mucho menos

intensa (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Dionne et al., 2004). Encontramos algunas investigaciones relevantes que vinculan el liderazgo transformacional con algunos aspectos del rendimiento de los equipos de trabajo. Por ejemplo, Waldman (1994) discutió la mejora de los procesos de innovación en equipos multifuncionales a través del liderazgo transformacional; Bass y Avolio (1994) se centraron en la mejora de los procesos de toma de decisiones del equipo; Kahai, Sosik y Avolio (2003) mostraron la relación positiva entre el liderazgo transformacional y el rendimiento del equipo a través de la disminución de comportamientos negligentes por parte de los miembros. Turner y Müller (2005) destacaron la importancia del estilo de liderazgo del director de proyecto, como factor decisivo para el rendimiento del equipo y el éxito del proyecto. Sin embargo, aunque parece existir evidencia sobre este efecto, la relación explícita entre el liderazgo transformacional y los procesos del equipo de trabajo no ha sido definida con claridad. La evidencia empírica existente se ha centrado, fundamentalmente, en el estudio del nexo directo entre liderazgo transformacional y rendimiento, prescindiendo del examen de los procesos mediadores entre ambas variables. Aunque la evidencia sobre estos factores mediadores se va acumulando, los resultados son, todavía, escasamente concluyentes (Schaubroeck, Lam y Cha, 2007).

Como señala DeGroot (2000) en su meta-análisis, las evidencias existentes sugieren que el liderazgo transformacional tiene una influencia destacable en el rendimiento de los equipos de trabajo, por lo que esta área de investigación puede adquirir notoriedad para ser explorada de un modo más exhaustivo. De hecho, algunos estudios han comenzado a analizar, durante la última década, la relación entre algunas de estas variables a nivel de grupo, incluyendo mecanismos de mediación, proporcionando evidencia de la existencia de una relación mediadora de variables como la confianza cognitiva y la eficacia colectiva

(Chou, Lin, Chang y Chuang., 2013); la cohesión de grupo y la confianza entre los miembros y el líder (Hoyt y Blascovich, 2003); la coordinación del conocimiento (Kanawattanachai, y Yoo, 2007); la autoeficacia para el trabajo en equipo, el conocimiento relevante relacionado con la tarea y la eficacia colectiva (Tasa, Taggar y Seijts, 2007); la confianza afectiva y cognitiva (Webber, 2008); las emociones de los componentes del equipo (Zhu, Ma, Cheng y Xia, 2013). Como se ha mencionado, la evidencia empírica es todavía dispersa y fragmentada y se halla lejos de ser integrada. Ello hace que nuestra investigación adquiera relevancia en este marco preciso.

### **Liderazgo auténtico y rendimiento**

La influencia del estilo de liderazgo en el rendimiento está bien documentada, pero, como se ha destacado, existe escasa investigación empírica que examine el impacto del liderazgo auténtico en los resultados del trabajo de individuos y, especialmente, en los equipos de trabajo (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May, 2004). En la actualidad, la teoría sobre el liderazgo auténtico se halla en el proceso de determinar, con mayor precisión, los mecanismos subyacentes que definen el constructo y su relación con otras variables psicológicas y organizacionales (Avolio y Walumbwa, 2012). Pese a ello, los resultados del modelo de liderazgo auténtico, sean estos conceptualizados como variables mediadoras o dependientes, han recibido mayor atención empírica que los antecedentes del mismo (Gardner, Cogliser, Davis y Dickens, 2011). Entre ellos el rendimiento de los seguidores ocupa un papel destacado (Chan, Hannah, Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson y Nahrgang, 2005).

Desde un punto de vista estrictamente teórico, el liderazgo auténtico influiría y tendría un efecto positivo en el rendimiento de los seguidores (Lord y Brown, 2004). Así, los líderes

auténticos actúan de acuerdo a un sistema de valores y aspiran a conseguir una relación abierta y genuina con sus seguidores; de igual modo, pretenden liderar con el ejemplo y demuestran un sistema transparente de toma de decisiones. Ello muestra el compromiso del líder con su trabajo y proporciona directrices a los seguidores sobre cómo permanecer emocional y físicamente conectado y cognitivamente alerta durante la ejecución del trabajo (Avolio y Gardner, 2005). En la misma línea, Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck y Avolio, (2010) señalaron que las conductas éticas de los líderes auténticos ejercen una influencia sobre los seguidores debido a su atractivo y credibilidad como modelos de comportamiento, lo que produce unos elevados estándares de rendimiento. Los seguidores tienden a atribuir unas cualidades positivas a los líderes auténticos, de manera que internalizan sus valores y creencias y se comportan de acuerdo a las mismas. Asimismo, autores como Gardner y Schermerhorn (2004) sugirieron que los líderes auténticos desarrollan una influencia sobre sus subordinados que los vigoriza y estimula generando estados psicológicos positivos que conducen a una mejora del rendimiento

Adicionalmente a las consideraciones teóricas expuestas, empieza a generarse soporte empírico que confirma la influencia positiva del liderazgo auténtico en el rendimiento de los seguidores. Así, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson. (2008), Walumbwa y cols. (2010) y Walumbwa, Luthans, Avey y Oke, (2011), hallaron que el liderazgo auténtico está relacionado positivamente con el rendimiento de los seguidores, evaluado por los supervisores, con la conducta organizacional de ciudadanía y con el *engagement* en contextos organizacionales vinculados a compañías de servicios financieros. Asimismo, George (2003) comprobó que los líderes auténticos motivan a sus seguidores a través de procesos de modelado y de transferencia de un elevado sentido de la responsabilidad posibilitando así niveles de rendimiento optimizados durante largos



períodos de tiempo. Otras investigaciones, en diferentes ámbitos organizacionales, permiten soportar la afirmación expuesta. De este modo esta relación positiva se observa en el rendimiento intra rol y extra rol en empresas belgas de servicios (Leroy, Anseel, Gardner y Sels 2015); en firmas de prestación de servicios logísticos en China (Wang, Sui, Luthans, Wang y Wu, 2014); en entornos hospitalarios en Canadá (Wong y Laschinger, 2013); en pequeñas y medianas empresas (Leroy, Palanski y Simons., 2012); así como en una amplia variedad de organizaciones privadas pertenecientes a diferentes sectores industriales, servicios, sanidad o fabricación (Peus, Wesche, Streicher, Braun y Frey, 2012). De acuerdo a lo expuesto, planteamos la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 1:*** El liderazgo auténtico estará relacionado positivamente con el rendimiento.

### **2.7.2. Relación entre el liderazgo auténtico y el *work engagement***

Como hemos destacado, el liderazgo auténtico se fundamenta en el desarrollo de capacidades psicológicas positivas y en la creación de un clima ético positivo que facilita el autoconocimiento, la internalización de una perspectiva moral e integridad ética en la toma de decisiones, el procesamiento equilibrado de la información y la transparencia en las relaciones de trabajo entre el líder y los empleados, promoviendo un autodesarrollo positivo de ambos (Walumbwa et al., 2008). La conjunción de estos factores origina que el líder pueda ejercer una influencia sustancial en sus seguidores, determinando sus acciones y sus estados de ánimo (Wood y Fields, 2007). Cuando los empleados perciben que su supervisor aplica consistentemente estas pautas de liderazgo, es muy probable, que su implicación con el trabajo aumente significativamente, mostrando mayores niveles de *engagement*. De esta forma, el modelo de influencia del liderazgo auténtico que hemos revisado, establece que la acción del líder tiene un impacto positivo en las actitudes de

los seguidores hacia el trabajo, desarrollando en éstos unos mayores niveles de *engagement*. El modelo describe que este efecto es posible por la mediación de procesos de identificación personal y social, y a través de variables como la esperanza, la confianza y las emociones positivas. (Avolio et al., 2004).

El efecto descrito ha sido comprobado consistentemente en contextos organizacionales muy diversos, adscritos, incluso, a diferentes culturas y tanto a nivel individual como grupal. Así, se observó que enfermeras recién graduadas, a las que se habían asignado preceptores que ejercían un tipo de liderazgo, que podríamos calificar como auténtico, mostraban niveles de *engagement* y satisfacción laboral significativamente mayores que el resto (Giallonardo, Wong y Iwasiw, 2010; Bamford, Wong y Laschinger, 2013); asimismo, se comprobó, el efecto del liderazgo auténtico en el *engagement* de empleados de las principales compañías de producción y servicios de Taiwán y se observó la existencia de una relación significativa positiva entre ambas variables mediada parcialmente por la confianza hacia el líder (Wang y Shieh, 2013); el mismo efecto positivo fue descrito en empleados de banca comercial en Malasia, donde el liderazgo auténtico ejercido por los supervisores de los equipos de trabajo predecía el *engagement* de los miembros (Ahamed, Hassan y Hashim, 2013); un estudio transversal realizado en India mostró, igualmente, en una muestra de profesionales dedicados a la gestión empresarial y a tareas técnicas especializadas, que el liderazgo auténtico presentaba una relación positiva indirecta con el *engagement*, a través de la mediación del sentimiento de propiedad psicológica (Pierce, Kostova y Dirks, 2001) sobre los trabajos y tareas ejecutadas, a nivel organizacional (Alok y Israel, 2012). En entornos educativos, se comprobó que el liderazgo auténtico en los directores de escuelas de educación primaria y secundaria, en EEUU, estaba relacionado positivamente con el *engagement* y la

confianza en el líder mostrados por los profesores (Bird, Wang, Watson, y Murray, 2010). Adicionalmente, en contextos burocráticos, vinculados a la administración pública en China, se comprobó que la expresión auténtica de emociones y el comportamiento ético por parte de los líderes estaba relacionado positivamente con los niveles de *engagement* de los funcionarios subordinados (Lu y Guy, 2014); un efecto similar, en este caso vinculado al liderazgo transformacional, es descrito para trabajadores del sector público en EEUU (Popescu, 2014). Se ha reportado este tipo de relación incluso en procesos de fusión de congregaciones religiosas católicas, en las que la presencia de una clara misión para guiar la agenda de trabajo, gestionada a partir de un modelo de liderazgo auténtico, posibilitó la aparición de elevados niveles de *engagement* entre los miembros, posibilitando la ejecución exitosa del proyecto (Michalenko, 2009). En base a lo expuesto, establecemos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 2:** El liderazgo auténtico estará relacionado positivamente con el *work engagement*

### **2.7.3. Liderazgo auténtico e integración cognitiva y afectiva.**

Como hemos reseñado, el modelo de desarrollo del liderazgo auténtico incorpora dos componentes básicos, el autoconocimiento y la autoregulación. Una tesis central del modelo es que los líderes auténticos tienen una influencia en los seguidores, posibilitando, en éstos, la aparición de elevados niveles de autoestima, la presencia de un procesamiento equilibrado de la información, transparencia en la forma en que desarrollan sus relaciones interpersonales y la aparición de conductas que caracterizamos como auténticas. Los líderes auténticos se constituyen en modelos de conducta positiva para el desarrollo de seguidores auténticos y en esta transformación intervienen procesos de naturaleza

emocional y cognitiva (Gardner, Avolio, Luthans, May, and Walumbwa, 2005). De este modo, durante los últimos años, se han empezado a investigar constructos y procesos, de naturaleza afectiva y cognitiva, que puedan complementar el conocimiento existente sobre la influencia del liderazgo auténtico en los resultados organizacionales. Ello ha permitido introducir mecanismos explicativos, que previamente no habían sido considerados, y dotar de mayor consistencia conceptual a la teoría del liderazgo auténtico.

En primer lugar, se han aplicado algunas teorías de naturaleza afectiva a este marco teórico para tratar de interpretar las relaciones existentes entre las variables que integran el mismo. Entre estas destacan la teoría de los eventos afectivos (Weiss y Cropanzano, 1996), la teoría multinivel de las emociones (Ashkanasy, 2003), la teoría de la moralidad y las emociones (Oakley, 1992) y la teoría de la inteligencia emocional (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002; Mayer, Caruso y Salovey, 1999). En síntesis y siguiendo a Gardner, Coglisser, Davis y Dickens (2011), la investigación vinculada a la teoría del liderazgo auténtico ha aplicado los mencionados marcos de análisis de procesos afectivos para clarificar, fundamentalmente, cuatro aspectos relacionados con la misma (1) cómo las atribuciones de características de los seguidores a los líderes originan reacciones emocionales positivas y negativas en los mismos (Herman, Dasborough, y Ashkanasy, 2008; Herman y Dasborough, 2005), (2) cómo las emociones positivas impulsan a los líderes auténticos a comportarse de acuerdo a valores éticos trascendentes de carácter universal (Michie y Gooty, 2005), (3) cómo la inteligencia emocional aumenta el conocimiento de sí mismo y, por ello, contribuye al desarrollo del liderazgo auténtico (Klenke, 2005) y (4) cómo la consistencia en la expresión de respuestas emocionales puede afectar la percepción de autenticidad del líder (Gardner, Fischer y Hunt, 2009). Estas rutas de trabajo son todavía preliminares y requieren generar una mayor cantidad

de evidencia teórica y empírica. Dada la relevancia de las emociones en la conducta del líder auténtico y su impacto en los seguidores, el análisis y exploración de los procesos afectivos parece constituirse en un área fundamental para el progreso de la teoría sobre el liderazgo auténtico, lo que enlaza con el contenido de nuestra investigación.

En segundo lugar, se han tratado de analizar los mecanismos cognitivos que puedan explicar, fundamentalmente, uno de los componentes distintivos asociados a los procesos de autoregulación, como es el procesamiento equilibrado de la información. Este es un mecanismo por el que tanto líderes como seguidores utilizan información no sesgada en la que se minimizan las distorsiones, exageraciones o ignorancia con respecto a las experiencias internas, el conocimiento individual y las evaluaciones externas de uno mismo, lo que constituye un componente básico de la autenticidad (Kernis, 2003). Esta se halla caracterizada por una aceptación objetiva de las fortalezas y debilidades de la persona, aunque existe una amplia evidencia, en psicología social, de que las personas están, de forma inherente, sesgadas cognitivamente como entidades procesadoras de información, de manera especial cuando se trata de procesar información relevante sobre uno mismo (Tice y Wallace, 2003). De ahí la importancia, sobre todo a nivel de equipos de trabajo, de que se compartan y utilicen, por parte de los miembros, sistemas de razonamiento y toma de decisiones que sean compatibles y puedan ser integrados para así mejorar el rendimiento del grupo (Cronin et al., 2007). Como demostró el meta-análisis de Mesmer-Magnus y DeChurch (2009), existe una sólida evidencia empírica que demuestra la influencia de la información compartida en la mejora de rendimiento de los equipos, de su cohesión, del nivel de satisfacción con respecto a la toma de decisiones y de la integración del conocimiento en los mismos. Aunque se identificaron una serie de variables moderadoras, el estudio reveló que la información compartida predecía

positivamente el rendimiento de los equipos de trabajo a través de la totalidad de las mismas. Pese a la contundencia de estos resultados, existe muy escasa evidencia, tanto de la influencia del procesamiento balanceado de la información, como del efecto descrito sobre información compartida, sobre el rendimiento de los seguidores, cuando tomamos como marco de referencia el modelo de desarrollo del liderazgo auténtico (Qian, Yang y Han, 2015). Es precisamente por esta escasez de evidencia empírica por lo que consideramos que la investigación que hemos planteado resulta especialmente relevante.

Enlazando con el contenido de nuestro estudio, Cronin, Bezrukova, Weingart y Tinsley (2007a) introdujeron dos estados específicos que tienen un impacto en el rendimiento y los resultados que producen los grupos de trabajo: la integración cognitiva y la integración afectiva, como ya se ha descrito. Los estados son propiedades persistentes en un equipo, en oposición a los procesos, los cuales tienen un comienzo y un final definido, y constituyen el marco fundamental en el que se interpreta la conexión entre *inputs* y *outputs* en el análisis del rendimiento de los equipos. Los estados contribuyen a dotar de un perfil definido al equipo y afectan la forma en la que los procesos son concebidos y ejecutados (Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001).

De modo muy conciso, la integración cognitiva implica comprensión intelectual entre los miembros de un equipo, pero no conlleva actitudes positivas hacia los mismos, mientras que la integración afectiva refleja las emociones de los miembros de un equipo sobre el resto, aunque no implica la existencia de un entendimiento entre ellos. De este modo, es previsible que ambos constructos estén relacionados con la eficiencia y los resultados de un grupo de trabajo. La concepción teórica de la que parte nuestro estudio, asume que ambos estados pueden ser inducidos por la acción de un líder auténtico, puesto que su

influencia sobre los seguidores facilitaría tanto la elaboración de un esquema de interpretación intelectual común para el equipo de trabajo, como la creación de una afinidad emocional entre los mismos, lo que, a su vez, tendría un impacto positivo en los resultados del equipo de trabajo. Analizaremos, a continuación, estos dos estados con más detalle.

#### **2.7.3.1. Relación entre el liderazgo auténtico y la integración cognitiva**

Los equipos de trabajo pueden tener problemas en su funcionamiento debido a la dificultad para integrar, de una manera productiva, el conocimiento y la experiencia aportado por sus miembros. La idea de que los miembros de un equipo interpretan algunos problemas de acuerdo a los marcos ofrecidos por sus respectivos dominios funcionales fue inicialmente reconocida por Dearborn y Simon (1958). Con posterioridad, otros autores dotaron de relevancia a la aplicación de teorías y modelos cognitivos para comprender el rendimiento de los equipos de trabajo. La idea de que la coordinación efectiva de los miembros de un equipo y, por ello, su rendimiento depende de la presencia de modelos mentales compartidos y de estrategias cognitivas de funcionamiento ha ido ganando terreno progresivamente (Cannon-Bowers, Salas y Converse, 1990, 1993) hasta el punto de afianzarse en la investigación actual (Mohammed, Hamilton, Sánchez-Manzanares, y Rico, 2017; Rico, Sánchez-Manzanares, Gil y Gibson, 2008). Inicialmente, Dougherty (1992) reconoció la necesidad de que se produzca un cierto tipo de coordinación cognitiva, entre los miembros del grupo, para maximizar el rendimiento del equipo. Este autor comprobó que los equipos multifuncionales, en ocasiones, mostraban importantes desajustes ante la incapacidad de sus miembros para articular e interpretar la información disponible y resolver eficientemente un problema. Dougherty se estaba refiriendo, implícitamente, a la integración cognitiva, sin mencionar ésta de

forma explícita u operacionalizar el constructo. La aportación esencial de Dougherty, que cambió el signo de la investigación, consistió en identificar el hecho de que además de percibir el problema de un modo diferenciado, por parte de cada miembro adscrito a una función distinta, esta aproximación inhibía la plena utilización del conocimiento y la experiencia procedente de otros componentes del equipo, que utilizaban marcos cognitivos diferentes. Ello limitaba significativamente el beneficio pretendido de incorporar diferentes perspectivas al equipo de trabajo (Dougherty, 2001; Dougherty y Takacs, 2004; Kramer y Dougherty, 2013). La idea de que los miembros de un equipo de trabajo interpretan algunos problemas de acuerdo a los marcos ofrecidos por sus respectivos dominios funcionales se perpetua, en la literatura científica, hasta nuestros días (Carson et al., 2007; Van Der Vegt y Bunderson, 2005; Chen y Lin, 2004). Esta propuesta teórica enlaza con la idea de que la optimización del rendimiento de un equipo de trabajo requeriría la presencia de un rol que facilitara la integración de los mencionados esquemas cognitivos, algo que podría ser perfectamente equiparable a la figura del líder.

En este marco conceptual y siguiendo a Zaccaro y Klimoski (2002), destacaremos que la investigación ha logrado identificar una serie de variables críticas que tienen un impacto decisivo sobre el rendimiento de los equipos de trabajo. En primer lugar, reiterando lo mencionado, los miembros del equipo necesitan marcos de actuación para integrar las acciones individuales, adscritas a cada uno de los roles que desempeñan, y que contribuyen al éxito colectivo del grupo. En ocasiones, las razones por las que un equipo muestra un rendimiento deficiente residen no solo en la incapacidad o incompetencia de los miembros sino, también, en el fracaso del equipo para coordinar y sincronizar las contribuciones individuales (Katzenbach y Smith, 1993). En segundo lugar, los equipos de trabajo son entidades cada vez más demandadas dentro de las organizaciones para



realizar tareas en entornos dinámicos y complejos. El ecosistema en el que las organizaciones operan, en la actualidad, integra múltiples grupos de influencia que, en ocasiones, actúan con niveles de información muy complejos y elaborados, bajo situaciones de cambio y volatilidad extremas y de acuerdo a agendas que entran en conflicto (Schneider y Sommers, 2006; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs y Fleishman 2000). El desarrollo tecnológico ha posibilitado grandes avances en el terreno de la comunicación lo que ha originado, incluso, la aparición de equipos virtuales (Purvanova y Bono, 2009; Bergiel, Bergiel y Balsmeier, 2008), en los que sus miembros no tienen un contacto físico directo, sobre todo en las industrias y sectores en las que se centra nuestra investigación. Todo ello ocasiona la creciente necesidad de adquirir unos niveles de coordinación, por parte de los miembros de los equipos, muy intensos (Reilly y Ryan, 2007; Kaboli, Tabari y Kaboli, 2006). La tercera variable y la más relevante, en nuestro análisis, para la efectividad y el rendimiento de los equipos de trabajo es el liderazgo. La gran mayoría de los equipos de trabajo incorporan ciertos roles cuya responsabilidad principal es la definición de los objetivos y metas organizacionales y el desarrollo de la estructura y procesos internos para su consecución. Este papel, equiparable al del líder, existe incluso en aquellos equipos que están basados en la autogestión, aunque su ámbito y perfil de actuación varía considerablemente comparado con roles similares en equipos más tradicionales (Erez, Lepine y Elms, 2002). Sin embargo, incluso en estos casos, el papel del líder estableciendo la dirección, las metas del equipo y la organización del mismo para maximizar el progreso, hacia la consecución de los objetivos, es fundamental para el funcionamiento eficaz. De acuerdo a un gran número de autores, el liderazgo efectivo, de naturaleza cognitiva, representa, probablemente, el factor más importante en el rendimiento eficiente de los equipos de trabajo en las organizaciones (Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008; Bell, 2007).

Esta actividad básica asumida por los líderes de equipos de trabajo es lo que algunos autores denominan liderazgo funcional. Consiste en asumir aquellas áreas de trabajo, o tareas de orden superior, que no son, propiamente, desarrolladas por los componentes del grupo, como búsqueda, categorización y utilización de la información relevante para la solución de problemas y gestión de recursos personales y materiales, y que están directamente relacionadas con la efectividad del equipo (Zaccaro, Rittman y Marks, 2002).

En cualquier caso, como ocurría con la integración afectiva, aunque el modelo de influencia del liderazgo auténtico propone una conexión entre este tipo de liderazgo y variables de naturaleza cognitiva, existen evidencias empíricas muy limitadas sobre la forma en cómo estas influyen en los seguidores y, por consiguiente, en el rendimiento de los mismos. En base a la evidencia anterior, formularemos la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 3:*** El liderazgo auténtico estará relacionada positivamente con la integración cognitiva.

#### **2.7.3.2. Relación entre el liderazgo auténtico y la integración afectiva**

La gestión de las emociones propias y las de los miembros del equipo de trabajo es un componente importante del liderazgo efectivo. Una de las funciones clave de los líderes la constituye la administración de las emociones de los componentes del grupo, especialmente aquellas que tienen una influencia determinante en el rendimiento, como la frustración y el optimismo (Goleman, Boyatzis y McKee, 2013; Humphrey, 2002). Existen diferentes modelos de liderazgo que han evidenciado esta conexión. Así, Bass

(1999) resaltó que los miembros de grupos de trabajo, dirigidos por líderes transformacionales, presentan vínculos afectivos que posibilitan una conexión y un funcionamiento integrado entre ellos. Asimismo, los líderes transformacionales transmiten optimismo y confianza a sus seguidores, remarcando que las metas organizacionales pueden lograrse, con éxito, trabajando de forma conjunta e integrada (Berson, Shamair, Avolio y Popper 2001). De igual modo, Conger (1991) indicó que la acción de suscitar emociones en otros es un mecanismo importante por el que los líderes inspiracionales tienen una influencia significativa en el rendimiento del individuo y el grupo. Algunos autores, conciben, genéricamente, al líder como el elemento funcional, dentro de un equipo, cuyo principal cometido es el de gestionar las emociones del grupo. En este contexto, Pescosolido (2002) indicó que los líderes gestionan las emociones del equipo de trabajo de dos formas. En primer lugar, en situaciones de ambigüedad, los líderes desarrollan marcos interpretativos para emitir las respuestas emocionales que mejor satisfacen las necesidades del grupo; de este modo, se generan las emociones apropiadas en los componentes en beneficio del equipo de trabajo. En segundo lugar, establece que los líderes incrementan la moral y la solidaridad del grupo, creando experiencias emocionales compartidas. El contagio emocional que provocan los líderes entre los seguidores es un elemento que, igualmente, muestra la importancia del liderazgo en el contexto afectivo del equipo de trabajo (Kelly y Barsade, 2001).

Existe en la literatura científica un reconocimiento de la conexión entre liderazgo y afecto, sin embargo, hay que destacar un hecho importante y es que afrontamos una escasez de investigación empírica sobre la relación entre liderazgo, clima emocional generado en el equipo de trabajo y rendimiento (Humphrey, 2002; Zaccaro, Rittman y Marks, 2002). La mayor parte de los estudios existentes sobre esta área se circunscriben a dos líneas de

investigación. La primera examina la influencia del líder en los miembros del grupo en situaciones de conflicto y estrés, y establece que éstos tienden a mostrar reacciones emocionales amortiguadas ante los estresores si los líderes proporcionan metas claras, objetivos definidos, especificaciones consistentes sobre los roles de los miembros del equipo y estrategias carentes de ambigüedad (Halverson, Murphy y Riggio 2004; Lyons y Schneider, 2009; Peiró y Rodríguez 2008). La segunda se centra en el estudio de la inteligencia emocional, variable que algunos autores consideran como un componente crítico del liderazgo efectivo (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). De este modo, los líderes emocionalmente inteligentes tienen una influencia positiva en los equipos de trabajo que se manifiesta en dos direcciones. Por un lado, motivan al grupo a trabajar de manera conjunta para conseguir los objetivos organizacionales. Por otro lado, actúan como elementos transformadores que facilitan la dinámica de interacción de los miembros del equipo, robustecen la confianza interpersonal entre ellos, inspiran las acciones para alcanzar la visión que la organización ha articulado y, en definitiva, posibilitan un funcionamiento efectivo del equipo incrementando su rendimiento. Este proceso, permitiría conformar equipos de trabajo que podríamos conceptualizar, asimismo, como emocionalmente inteligentes, en los que la cohesión, confianza, creatividad y habilidad para la toma de decisiones tendría una influencia positiva en el rendimiento del equipo (Melita Prati, Douglas, Ferris, Ammeter y Buckley, 2003)

El modelo de liderazgo auténtico propone que la acción del líder tendrá un efecto determinante sobre la aparición de emociones positivas, esperanza, optimismo y confianza, en los seguidores, a través del proceso de identificación con éste. Ello, a su vez, provocará la presencia de actitudes y conductas positivas en los seguidores cuya consecuencia directa será una mejora en el rendimiento organizacional (Avolio, Gardner,

Walumbwa, Luthans y May, 2004). No obstante, aunque el modelo propone una conexión íntima entre el liderazgo auténtico y variables de naturaleza afectiva, no se ha procedido a estudiar, de una manera explícita, la vinculación entre el liderazgo auténtico y un constructo como la integración afectiva. De ahí la procedencia de emplazar una investigación que intente entender mejor la conexión entre ambas variables. Así, de acuerdo a la teoría y a la evidencia empírica existente proponemos la siguiente relación:

***Hipótesis 4:*** El liderazgo auténtico estará relacionado positivamente con la integración afectiva.

#### **2.7.4. Relación entre la integración cognitiva y la integración afectiva**

Durante las últimas décadas se ha generado una gran cantidad de investigación que ha tratado de entender la estructura y el rendimiento de los equipos de trabajo (D’Innocenzo, Mathieu y Kukenberger, 2016; Mathieu, Hollenbeck, van Knippenberg e Ilgen, 2017; Tröster, Mehra y van Knippenberg, 2014). Aunque se ha admitido que el funcionamiento de los grupos se haya influido por variables de naturaleza cognitiva y socio-emocional, la atención se ha centrado fundamentalmente en los componentes cognitivos y sobre todo aquellos relacionados con la ejecución de tareas (Kelly y Barsade 2001). La aproximación tradicional al rendimiento individual y grupal en organizaciones ha estado más orientado a la evaluación del impacto de los factores cognitivos que de los puramente emocionales o a la interacción de ambos (Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal y Sass, 2004). Existe muy escasa evidencia empírica de cómo la integración cognitiva afecta a la integración afectiva en los equipos de trabajo, fundamentalmente por la recencia de ambos constructos. Se han estudiado sus efectos, por separado, en la efectividad y la satisfacción de los equipos de trabajo (Cronin, Bezrukova, Weingart, y Tinsley, 2011) pero permanece

la incógnita de cómo estos dos constructos interactúan. Es por ello que citaremos evidencia procedente de constructos similares que nos permitirá entender cuál pudiera ser la relación que existe entre ambos.

Uno de los principales avances en el estudio del rendimiento y de los resultados de los equipos de trabajo, durante la última década, ha sido el constructo denominado cognición compartida o pensamiento articulado a nivel de grupo (Ensley y Pearce, 2001; Salas y Fiore, 2004; Salas, Cooke y Rosen, 2008), que representa un antecedente conceptual de la integración cognitiva (Cronin et al., 2007). Este constructo permite explicar el rendimiento de los equipos de trabajo a través del proceso de compartir conocimiento, entre los miembros, y establecer marcos mentales de referencia que posibilitan interpretar la información de forma homogénea, tomar decisiones compatibles y establecer planes de acción coordinados que permitan el logro de los objetivos establecidos (Cooke, Salas, Cannon-Bowers y Stout, 2000; Mohammed y Dumville, 2001).

De acuerdo a la evidencia empírica existente, podemos concluir que la cognición compartida tiene un elevado valor potencial como mecanismo explicativo del rendimiento de los equipos de trabajo, estableciendo la forma en que los miembros del equipo interactúan entre ellos, compartiendo conocimientos, para coordinar su conducta, en la resolución de problemas, y guiarla en la obtención de los resultados esperados (Cannon-Bowers y Salas, 2001). Se ha sugerido que la cognición compartida no solo posibilita la obtención de mejores resultados y procesos de equipo más eficientes, sino que también permite la aparición de actitudes y emociones positivas en los miembros del equipo (Chowdhury, 2005; Goyal y Akhilesh, 2007; Van den Bossche, Gijssels, Segers y Kirschner, 2006). El problema en la investigación existente es que, en un gran número de

ocasiones, no resulta teóricamente preciso cuál es la razón por la que se hipotetiza una determinada relación entre variables. En otras palabras, para que el constructo de cognición compartida sea de utilidad es necesario especificar cuándo, cómo y por qué actúa a nivel de equipo de trabajo y cuáles son las condiciones que determinan su aparición y su efecto en los resultados del mismo. Esto resulta de especial relevancia cuando afecta a resultados de naturaleza motivacional o emocional como la cohesión de grupo, la confianza, la moral, la eficacia colectiva o la satisfacción con el equipo (Cannon-Bowers y Salas, 2001). Estos resultados tienen una asociación más laxa con el rendimiento y la innovación, pero, generalmente, se considera que contribuyen significativamente a su incremento (Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal y Sass, 2004).

En cuanto a la integración afectiva, en la revisión efectuada por Seo, Feldman Barrett y Bartunek (2004), los autores categorizaron la investigación de las emociones en ámbitos organizacionales en cuatro categorías (a) expresión emocional y gestión de las emociones en las organizaciones; (b) efecto de los rasgos y disposiciones afectivas de los individuos en el rendimiento organizacional; (c) antecedentes y consecuencias de las experiencias afectivas momentáneas; y (d) efecto de la inteligencia emocional en el rendimiento individual y organizacional. De estas corrientes, la que, recientemente, ha asumido mayor atención ha sido la vinculada al constructo de inteligencia emocional. Este fue desarrollado por Salovey y Mayer (1990), popularizado por Goleman (1995) y, posteriormente refinado por el propio Goleman, Boyatzis y MacKee (2002), a través de su modelo mixto, en el que incluyen no sólo habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, sino, también, atributos basados en dimensiones que pueden ser producto de la inteligencia emocional y tener una influencia en los resultados organizacionales. Posteriormente, se demostraría que estas competencias emocionales tienen un impacto

decisivo como predictores del rendimiento de equipos de trabajo (Abraham, 2004; Cavallo y Brienza, 2006; Kim, Cable, Kim y Wang, 2009; Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal y Sass, 2004). Otra área que ha concitado el interés de los investigadores ha sido el constructo de emoción de grupo o emoción compartida entre los componentes del mismo. Aunque los componentes afectivos fueron reconocidos como una dimensión importante en los resultados producidos por los equipos de trabajo (Hackman, 1992), la naturaleza social de las emociones fue enfatizada con posterioridad y estos componentes empezaron a ser estudiados explícitamente, de una manera más tardía, como estímulos importantes en el rendimiento de los grupos de trabajo (Parkinson, 1996). El constructo de emoción de grupo o compartida se halla más próximo a la integración afectiva tal y como la dimensionaliza Cronin et al. (2007). Se define como el estado afectivo de grupo que surge de la combinación de los componentes denominados “ascendentes” (de abajo a arriba) y de los “descendentes” (de arriba a abajo), o lo que es lo mismo, de la actuación conjunta de factores afectivos a nivel individual, que los miembros del equipo poseen, así como de factores a nivel contextual o grupal que definen la experiencia afectiva del grupo (Barsade y Gibson, 1998).

Con respecto a la relación directa entre ambos constructos Existe, asimismo, evidencia, aunque reciente y escasa, que sugiere que las emociones, generadas en los equipos de trabajo, tendrían una influencia sobre los procesos cognitivos que ayudan a definir los planteamientos estratégicos en organizaciones y grupos de trabajo. De este modo, el estudio exploratorio de Liu y Maitlis (2014) examinó como la dinámica emocional desarrollada en conversaciones estratégicas, en equipos de trabajo, tuvieron una importancia decisiva en la propia elaboración de la estrategia para afrontar determinados problemas de trabajo. En concreto, identificaron cinco tipos de procesos emocionales (i.e.



intercambio energético de información, encuentros divertidos, interacciones carentes de empatía, confrontación recurrente, intercambios agotadores de información) que influyeron decisivamente en este proceso cognitivo, modelando las relaciones entre los miembros del equipo, lo que, a su vez influyó en la elaboración de los planteamientos estratégicos. Asimismo, Açıkgöz, Günsel, Bayyurt y Kuzey (2014), investigaron la relación entre el clima de los equipos de trabajo, habilidades relacionadas con el procesamiento de la información (i.e. modelos cognitivos e intuición) y la calidad del producto elaborado (software). Los autores hallaron que el clima emocional del equipo tenía una influencia directa en los procesos cognitivos del mismo y que la eficiencia de los marcos cognitivos de referencia utilizados estaba relacionada positivamente con la calidad del producto.

De cualquier modo, la cuestión central sobre la contribución relativa y combinada de los factores cognitivos y emocionales en la predicción de resultados organizacionales no ha sido dilucidada todavía de forma concluyente (Seo, Feldman Barrett y Bartunek, 2004). Por consiguiente, el contenido de nuestra investigación parece relevante en la medida que puede contribuir a generar evidencia empírica que permita ofrecer una respuesta parcial a este dilema. Es por ello que, en función de lo analizado, se formula la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 5:*** La integración cognitiva estará relacionada positivamente con la integración afectiva.

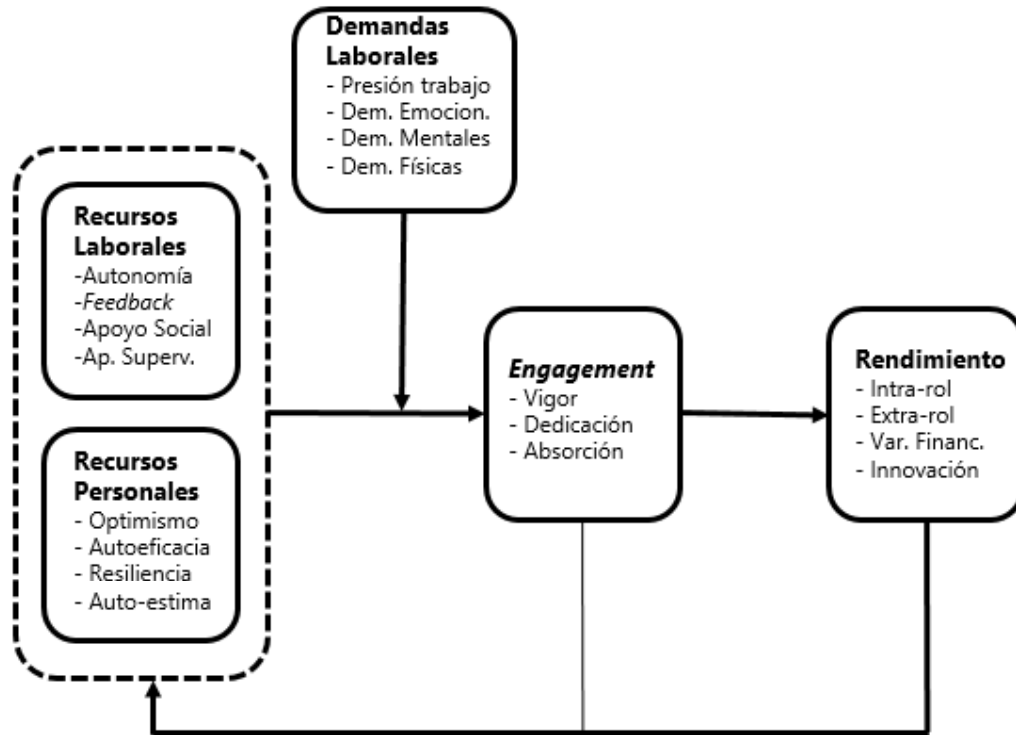
### **2.7.5. Relación entre la integración cognitiva, la integración afectiva y el *work engagement*.**

Como hemos señalado en el análisis del modelo de demandas y recursos laborales (Bakker et al., 2001), los recursos en el trabajo y los recursos personales muestran una relación positiva y son predictores fiables del *engagement* (Hakanen, Bakker y Demerouti, 2005; Hakanen, Perhoniemi y Toppinen-Tanner, 2008; Schaufeli, Bakker, and Van Rhenen, 2009). La evidencia empírica existente relacionada con los antecedentes y consecuencias del *engagement* puede ser estructurada en un modelo general (Figura 6). Según éste, los recursos en el trabajo como el apoyo social procedente de colegas y supervisores, el *feedback* proporcionado sobre el rendimiento, la variedad de habilidades poseídas por el sujeto, las oportunidades de aprendizaje y la autonomía en el trabajo, así como los recursos personales, como la autoeficacia, la autoestima y el optimismo, o una combinación de ambos tipos de recursos, desencadenan un proceso motivacional que origina mayores niveles de *engagement* y, de este modo, un mayor nivel de rendimiento (Bakker y Demerouti, 2008).

Adicionalmente, el *engagement*, como constructo, incorpora aspectos cognitivos, como la absorción, afectivos, como el vigor, así como puramente motivacionales, como la dedicación (Bakker, 2011). Se puede esperar, por consiguiente, que aquellas variables de naturaleza cognitiva y afectiva que puedan considerarse como recursos en el trabajo, o recursos personales, tengan una relación directa con el *engagement*. La relación entre la integración cognitiva y la integración afectiva, como tales, y el *engagement* en equipos de trabajo ha sido escasamente estudiada.

**Figura 6**

*Modelo de engagement en el trabajo (adaptado de Bakker y Demerouti, 2008; página 218).*



El presente estudio considera que ambos constructos pueden ser concebidos como recursos del trabajo, puesto que se adaptan a la definición de los mismos. De este modo, la integración cognitiva y la afectiva podrían ser conceptuados como aspectos sociales u organizacionales del trabajo ya que, siguiendo los criterios establecidos por Bakker y Demerouti (2007), tendrían la capacidad de i) reducir las demandas ocasionadas por trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, ii) adquirir un carácter funcional en la consecución de las metas y objetivos del trabajo y iii) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo de los individuos y grupos de trabajo. De igual modo, la integración cognitiva y la integración afectiva tendrían una relación secundaria con los recursos personales, concebidos estos como autoevaluaciones

positivas que se hallan vinculadas a la resiliencia y expresan la habilidad individual para controlar y tener una influencia exitosa en el entorno de trabajo (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson, 2003). De acuerdo a la evidencia analizada se pueden formular las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 6a:** La integración cognitiva estará relacionada positivamente con el *work engagement*.

**Hipótesis 6b:** La integración afectiva estará relacionada positivamente con el *work engagement*.

#### **2.7.6. Relación entre el *work engagement* y el rendimiento**

El interés por establecer una conexión entre la implicación en el trabajo y el rendimiento es relativamente reciente. El punto de partida lo estableció el hecho observado de que el *engagement* podría constituir el mecanismo a través del cual se puede incrementar el rendimiento individual, grupal y organizacional. En efecto, una observación intuitiva y elemental es que los empleados que se sienten bien en su trabajo son más productivos y rinden mejor. Esta relación entre *engagement* y rendimiento o productividad se ha comenzado a estudiar con intensidad durante la última década. Es tal el interés que ha suscitado esta área, que algunos autores la han definido como el “*santo grial*” de la investigación organizacional (Bakker y Rodríguez-Muñoz, 2012). La investigación empírica existente, aunque no muy abundante, establece con bastante claridad que existe una relación significativa positiva entre el *engagement* y el rendimiento en el trabajo (Demerouti y Cropanzano, 2010). Algunos de los mecanismos explicativos que podrían explicar esta relación establecen que los empleados que muestran *work engagement* (1) experimentan, a menudo, emociones positivas como felicidad, alegría y entusiasmo, (2)

muestran mejores niveles de salud y bienestar físico y psicológico (3) crean sus propios recursos personales y laborales para afrontar el trabajo y (4) transfieren este estado a otras personas dentro de la organización (Bakker; Schaufely, Leiter y Taris, 2008). De este modo, las emociones positivas amplían el repertorio conductual de los sujetos, mientras que la salud y el bienestar facilitan el rendimiento, ya que los individuos pueden utilizar, sin restricciones, todos sus recursos, psicológicos y físicos, en el desempeño de su trabajo. (Fredrickson, 2003).

Además, los empleados que crean sus propios recursos para desarrollar su actividad laboral, incrementan sus posibilidades de gestionar de modo más eficiente sus demandas del trabajo y así cumplir sus objetivos (Bakker y Demerouti, 2007). Por último, a nivel organizacional, el rendimiento es el resultado del esfuerzo combinado de empleados individuales por lo que resulta concebible que el efecto de contagio del *engagement* pueda incrementar el rendimiento individual de los mismos y del equipo de trabajo al que se adscriben (Bakker, van Emmerik, y Euwema, 2006).

Es relevante destacar que el *engagement* es diferente de otros constructos similares como la satisfacción laboral. La diferencia estriba en que el *engagement* combina una alta dedicación al trabajo junto con un elevado vigor y absorción por el mismo, mientras que la satisfacción por el trabajo es una forma más pasiva de bienestar del empleado. Igualmente, el *engagement* difiere de la experiencia de *fluir* relacionada con el trabajo, puesto que implica un episodio de rendimiento más prolongado. Finalmente, el *engagement* y la motivación son estados diferentes, puesto que el primero abarca aspectos cognitivos, como la absorción, afectivos, como el vigor, así como puramente

motivacionales, como la dedicación. De este modo, se ha comprobado que el engagement es un mejor predictor del rendimiento que los constructos mencionados (Bakker, 2011).

Como se ha indicado, los estudios que examinan la relación entre *work engagement* y rendimiento en el trabajo son todavía escasos, pero van siendo objeto de mayor atención dentro de la psicología positiva organizacional (Bakker y Demerouti, 2008). La evidencia existente sugiere la presencia de una intensa relación positiva entre ambas variables. De este modo, se ha demostrado que los empleados que muestran elevados niveles de *engagement* reciben mayores puntuaciones de sus colegas en rendimiento intra-rol y extra-rol; además, se observa que el rendimiento de estos sujetos es, consistentemente, superior al promedio y que se hallan dispuestos a adquirir compromisos y responsabilidades adicionales en el trabajo de manera usual (Bakker, Demerouti, y Verbeke, 2004). Adicionalmente, en un trabajo pionero, Schaufeli, Taris, y Bakker, (2006), identificaron la presencia de una relación positiva entre *engagement* y rendimiento intra-rol, utilizando una muestra de 2.200 empleados holandeses, adscritos a diferentes ocupaciones en diversos sectores e industrias. Estos hallazgos han sido corroborados para una gran variedad de profesiones; en efecto, se observó que el personal administrativo que mostraba niveles elevados de *engagement* obtenía puntuaciones más elevadas en rendimiento intra-rol y extra-rol y su influencia positiva en el trabajo diario era más destacable en tareas como preselección de personal, organización de eventos, convenciones o exhibiciones en ferias comerciales o mantenimiento de páginas web (Gierveld y Bakker, 2005). Los efectos del *engagement* sobre el rendimiento también se observaron en el personal que trabajaba en el área de atención al cliente en restaurantes y hoteles españoles (Salanova, Agut y Peiró, 2005). Se comprobó que estos empleados contribuían a generar un clima de trabajo positivo que fomentaba el rendimiento e

incrementaba el nivel de lealtad de los consumidores. En un contexto educativo, Baker y Bal (2010) comprobaron que el nivel de *engagement* de profesores holandeses de educación primaria estaba correlacionado positivamente con su rendimiento y era un buen predictor del mismo. De igual modo, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2009b), realizaron un estudio en el que mostraron que los niveles diarios de *work engagement* de los empleados de una cadena de comida rápida griega eran un buen predictor de los objetivos de retorno financiero que se establecían diariamente. Asimismo, Xanthopoulou, Baker, Heuven, Demerouti y Schaufeli (2008), estudiaron el impacto del apoyo social entre empleados de una aerolínea y observaron que éste tenía efectos positivos sobre el *engagement*, que, a su vez, mediaba la relación con el rendimiento intra-rol y extra-rol.

En otros entornos organizacionales, han surgido, asimismo, diferentes estudios que corroboran la existencia de la relación analizada. Por ejemplo, se ha demostrado la existencia de una relación significativa entre el *engagement* y variables como el rendimiento y la implicación laboral de los empleados en el sector bancario privado, en Pakistán (Sardar, Rehman, Yousaf y Asad, 2011); esta relación se extiende también al ámbito penitenciario, donde se comprobó la presencia de esta conexión entre *engagement* y rendimiento en funcionarios de prisiones (Dale, 2010); se encontró, igualmente, una relación positiva entre capital psicológico y *engagement*, siendo esta variable un predictor significativo del compromiso organizacional y el rendimiento en empleados de centros de atención telefónica (Simons y Buitendach, 2013).

En síntesis, a partir del análisis de la evidencia existente, podemos concluir que la investigación disponible apoya la idea de la existencia de una relación positiva entre el

*engagement* en el trabajo y el rendimiento individual y de equipos de trabajo. Los empleados que manifiestan niveles significativos de *engagement* muestran un mejor rendimiento intra-rol y extra-rol. No obstante, la mayor parte de la investigación generada hasta ahora se ha centrado en variables actitudinales a un nivel micro. De acuerdo a la evidencia analizada, se hipotetiza lo siguiente:

**Hipótesis 7:** El *work engagement* estará relacionado positivamente con el rendimiento.

#### **2.7.7. Relación entre la integración cognitiva y el rendimiento.**

Los elementos y procesos cognitivos compartidos por los miembros de un equipo tienen un impacto destacable en el rendimiento del grupo y actúan como vectores de mejora del mismo (Salas y Fiore, 2004). El constructo que denominamos cognición compartida ha constituido la base teórica para la comprensión de cómo los equipos adaptan sus procesos de rendimiento a las diferentes condiciones en las que se desarrolla la tarea (Entin y Serfaty, 1999), a la interpretación de pautas ambientales y variables que afectan al entorno de trabajo (Naylor y Amazeen, 2004), a la toma de decisiones y a la ejecución de acciones coordinadas (Mohammed y Dumville, 2001). Este constructo constituye el antecedente de la integración cognitiva, y es el que mayor cantidad de investigación empírica ha acumulado. Podemos definirlo como el mecanismo explicativo que permite entender el rendimiento de un equipo a través de la interacción efectiva de sus miembros cuando comparten información y conocimiento (Cannon-Bowers y Salas, 2001).

La investigación asociada a la cognición compartida ha mostrado su relevancia en el estudio del rendimiento de equipos de trabajo (Cannon Bowers, Salas y Converse 1993). Así, se ha observado que la presencia de modelos mentales compartidos, sobre el entorno



en el que se ejecuta la tarea, posibilita una interacción más efectiva entre los miembros del equipo e incrementa la capacidad y la eficiencia del equipo de trabajo en situaciones de alto estrés (Entin y Serfaty, 1999). Asimismo, se ha demostrado que las deficiencias y alteraciones en los procesos de cognición compartida pueden producir errores, en situaciones bélicas y en otros entornos de elevado estrés operacional, que tienen un impacto decisivo en el rendimiento del grupo (Wilson, Salas, Priest y Andrews, 2007). Desde otra perspectiva, se sabe que las alteraciones en las conductas de comunicación, coordinación y cooperación deterioran el proceso de conocimiento compartido de una situación determinada, entre los miembros de un equipo, lo que tiene un impacto negativo sobre su rendimiento (Stout, Cannon-Bowers, Salas y Milanovich, 1999).

En un sentido amplio, una aproximación inicial sugiere que la cognición compartida puede ser medida mediante dos procedimientos. El primero es considerando los marcos o estructuras de soporte e integración del conocimiento que poseen por los miembros del grupo; el segundo es a través de la determinación de los contenidos específicos que los sujetos poseen. Las medidas basadas en el contenido, inicialmente, incluyen un mayor número de posibilidades, mientras que los basados en la estructura son, conceptualmente, más directas, pero contienen un gran número de dificultades prácticas (Cannon-Bowers y Salas, 2001). De este modo, las técnicas utilizadas, con mayor éxito, han tratado de capturar el conocimiento acumulado en el equipo en términos de conocimiento individual agregado sobre la tarea a realizar y sobre la situación específica que enmarca a la misma (Cooke, Salas, Cannon-Bowers y Stout, 2000). Ante la ausencia de un criterio de medición inequívoco, se han realizado revisiones sobre cómo el contenido de los modelos mentales, de los equipos de trabajo, es generado, analizado y representado, junto con recomendaciones específicas sobre cómo desarrollar y elegir la aproximación adecuada,

de acuerdo a los intercambios entre métodos. Los criterios identificados para la selección de métodos fueron i) aplicabilidad al problema objeto de investigación, ii) consideraciones prácticas como la idoneidad para obtener datos de la muestra utilizada y iii) fundamentos teóricos que asumen que las redes asociativas de la memoria son la base para el desarrollo de modelos mentales (Langan-Fox, Code y Langfield-Smith, 2000). Se han elaborado, de igual modo, medidas de naturaleza holística centradas en los procesos dinámicos usados por los equipos para filtrar y distribuir información (Gorman, Cooke y Winner, 2006).

En cualquier caso, superando el problema metodológico que entraña la medición de la integración cognitiva o modelos mentales compartidos, lo que parece sugerir la investigación es que la cognición compartida origina una ejecución de las tareas más eficiente, una mejora en sus procesos y, por lo tanto, un mayor rendimiento de los equipos de trabajo (Cannon-Bowers y Salas 2001).

***Hipótesis 8:*** La integración cognitiva estará relacionada positivamente con el rendimiento.

#### **2.7.8. Relación entre la integración afectiva y el rendimiento**

Como ya se ha destacado, una de las transformaciones más destacables en las estructuras organizacionales, lo constituye la transición de la organización del trabajo desde componentes individuales a estructuras basadas en equipos (Kozlowski y Bell, 2003). La efectividad de los equipos de trabajo ha sido estudiada desde múltiples puntos de vista y ha posibilitado la identificación de una serie de dimensiones que inciden en la misma,

como la comunicación, el clima del equipo de trabajo, los modelos mentales compartidos, el liderazgo, el tamaño y los factores individuales asociados a los miembros (Bolman y Deal, 2017; Guzzo y Dickson, 1996). Sin embargo, pese a la abundancia de análisis, la investigación explícita existente sobre las dimensiones emocionales del trabajo en equipo y cómo estas se relacionan con el rendimiento del mismo ha resultado más bien escasa (Ilies, Wagner y Morgeson, 2007).

Un análisis inicial para la comprensión del contexto afectivo de los equipos de trabajo lo proporcionaron Barsade y Gibson (1998) quienes definieron la existencia de dos dimensiones que determinaban el perfil emocional del grupo. Así, los autores establecieron las denominadas perspectivas “de arriba hacia abajo” o “grupo como un todo” y la perspectiva de “abajo hacia arriba”. La primera establece que la propia dinámica de grupo y los procesos existentes en el mismo, generan un tono emocional, que se puede calificar de homogéneo, y que afecta a todos los miembros. Desde este punto de vista, el clima emocional del grupo es definido como una función aditiva de los estados emocionales de los componentes del equipo. La cohesión del equipo, concebida como el componente afectivo que mantiene unido a los miembros, es un ejemplo de este tipo de contexto afectivo y su efecto en el rendimiento del equipo es destacable (Zaccaro y Lowe, 1988). La segunda perspectiva examina cómo las emociones existentes en cada uno de los miembros del equipo se combinan para crear “macroemociones” a nivel de grupo y cómo el tono emocional de éste puede ser concebido como la suma de sus partes. Por ejemplo, los autores estudian los efectos de emociones positivas genéricas de los miembros del grupo, la variación de sus estados emocionales y los efectos de emociones extremas en los componentes del equipo. La mayor parte de la investigación sobre la aproximación de “abajo hacia arriba” se ha centrado en el efecto de dichas emociones

positivas en determinados productos o resultados del equipo de trabajo y se ha observado que estas incrementan la cooperación, la participación y la cohesión social mientras que reducen el conflicto, lo que tiene un impacto significativo positivo en el rendimiento (Herman y Dasborough, 2008; Syna y Yagil, 2005; Kelly y Barsade, 2001). Por otra parte, la presencia de emociones negativas colectivas influye en la aparición de conflictos internos en el equipo y en la reducción de la voluntad para para trabajar conjuntamente y participar en las actividades de grupo. El resultado puede ser la reducción en los niveles de rendimiento del grupo (Jordan y Troth, 2004; Ashkanasy y Daus, 2002).

Con posterioridad, en relación con la conexión afectiva de los miembros de los equipos de trabajo, la actividad teórica se ha centrado en la identificación de procesos a través de los que los componentes convergen a nivel emocional (Kelly y Barsade, 2001). Algunos de los mecanismos que se han propuesto en este terreno han sido la presencia de experiencias comunes que tienen un impacto emocional similar en los miembros del equipo o el contagio emocional (Hatfield, Cacioppo y Rapson, 1994). En esta línea, el trabajo experimental realizado por Barsade (2002), utilizando una muestra de estudiantes universitarios, demostró que el contagio emocional positivo entre los miembros de los equipos de trabajo incrementaba significativamente la cooperación entre ellos, disminuía el conflicto y optimizaba el rendimiento en las tareas propuestas. Igualmente, esta vez en un contexto natural, Totterdell (2000) observó, en equipos deportivos profesionales, que el estado afectivo del grupo estaba asociado con las emociones y el nivel de rendimiento individual de los miembros de equipo.

***Hipótesis 9:*** La integración afectiva estará relacionada positivamente con el rendimiento.

### **2.7.9. Mecanismos de mediación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento**

El rendimiento, en los equipos de trabajo, es una de las conductas más comúnmente relacionadas con el liderazgo. La investigación empírica ha reportado consistentemente la existencia de una relación positiva entre el rendimiento individual, grupal y organizacional y la acción que el líder ejerce sobre los seguidores; esto ha sido especialmente visible en el caso del liderazgo transformacional (Wang, Law, Hackett, Wang y Chen, 2005). Normalmente, esta relación ha sido explicada por el hecho de que la conducta del líder provoca la presencia de valores, creencias y actitudes en los seguidores que permite el alineamiento de estos con los intereses organizacionales (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, y Fetter, 1990). Existen varias aproximaciones teóricas al estudio de los procesos que median entre el liderazgo y el rendimiento. En concreto, la revisión de la literatura existente ha permitido identificar cinco tipos de variables mediadoras, i) sociales, ii) organizacionales, iii) cognitivos, iv) emocionales y v) motivacionales.

En el área social, se han propuesto diferentes teorías que podrían explicar la presencia de relaciones positivas entre el liderazgo transformacional y el rendimiento en los equipos de trabajo. Una de las primeras, fue la propuesta por Kelman (1958), quien identificó a procesos de influencia social, como la identificación personal y la internalización como responsables de la misma. De este modo, los seguidores atribuyen cualidades excepcionalmente positivas a los líderes y, además, internalizan sus valores y creencias, comportándose consistentemente con ellas y anteponiendo los intereses colectivos sobre los personales. Mediante este tipo de comportamientos, los seguidores reciben el reconocimiento del líder. Ello a su vez, incrementa la autoestima de éstos y ocasiona que

experimenten la obligación de corresponder al líder, emitiendo las conductas deseadas por éste (Yukl, 2002).

En línea con esta aproximación, se ha sugerido la mediación de procesos de identificación social. Esta perspectiva resalta el hecho de la pertenencia de los seguidores a un grupo u organización, quienes conciben sus esfuerzos individuales como contribución a una causa colectiva más amplia. Los líderes transformacionales ponen énfasis en la importancia de proporcionar una visión unificadora e inspiracional a sus seguidores que permita vincular sus autoconceptos con la organización, de modo que se fomente la identificación social. La internalización de las creencias y valores del líder, en este caso, está originada por el deseo de identificarse con una causa colectiva más que con el de emular al líder (Shamir, House y Arthur, 1993).

En ambos casos, los procesos de mediación descritos, entre liderazgo y rendimiento, se inscriben en el marco de la denominada teoría del intercambio entre el líder y el seguidor (Graen y Uhl-Bien, 1995). Esta teoría se distingue por su interés en la relación diádica compleja que se establece entre el líder y el miembro del grupo u organización. A diferencia de las teorías tradicionales que pretenden explicar el liderazgo como una función de las características personales del líder, o de una relación diádica vertical, esta teoría está fundamentada en las nociones de configuración de rol (Graen, 1976), intercambio social, reciprocidad y equidad (Deluga, 1994). Los líderes transmiten expectativas de rol a sus seguidores y proporcionan recompensas tangibles e intangibles que satisfacen estas expectativas. Al mismo tiempo, los seguidores asumen esas expectativas de rol establecidas por los líderes y la forma en que van a ser recompensados por cumplirlas. Los seguidores no son unos receptores pasivos, sino que pueden aceptar,

rechazar o renegociar los roles prescritos por los líderes. Existe un proceso recíproco en los intercambios diádicos entre el líder y los seguidores, por el cual, cada parte aporta a la relación diferentes tipos de recursos. La negociación sobre el rol se produce a lo largo del tiempo, definiendo la calidad y la madurez del intercambio de modo que los líderes desarrollan relaciones de diferente calidad con diferentes seguidores a lo largo del tiempo (Graen, 1976; Graen y Uhl-Bien, 1995).

Desde un punto de vista organizacional, la investigación ha identificado variables, como el compromiso organizacional, que poseen un papel mediador entre las conductas propias del líder y el rendimiento de los equipos de trabajo. Definimos el compromiso organizacional como la intensidad de la identificación del individuo y de su implicación con una determinada organización. De acuerdo a esta definición, el compromiso organizacional tiene tres componentes básicos, una fuerte creencia y aceptación de los valores y las metas de la organización o identificación; la voluntad de invertir considerables recursos y esfuerzo en nombre de la organización o implicación y un fuerte deseo de permanecer vinculado a la misma o lealtad (Mowday, Porter y Steers, 1982). Una serie de investigaciones han mostrados el efecto mediador del compromiso organizacional entre el liderazgo y el rendimiento (Steyrer, Schifinger y Lang, 2008; Yousef, 2000). Igualmente, se ha identificado el efecto positivo del liderazgo transformacional sobre el rendimiento de los seguidores en contextos individuales y grupales a través de la estimulación del comportamiento organizacional de ciudadanía (Boerner, Eisenbeiss y Griesser, 2007; Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000)

En cuanto a la mediación de carácter cognitivo, Srivastava, Bartol y Locke (2006) han propuesto la presencia dos mecanismos mediadores que denominan, compartir

conocimiento entre los miembros del grupo (*knowledge sharing*) y eficacia del equipo de trabajo. Así, ambas variables mediarían el efecto de una conducta comúnmente asociada al liderazgo, como es la de proporcionar una creciente autonomía de acción a los miembros del grupo (Townsend y Bennis, 1997) y el rendimiento del equipo de trabajo. En concreto, compartir conocimiento es un proceso grupal definido como poner en común ideas, información y sugerencias que permitan abordar y resolver la tarea propuesta de un modo más relevante. La eficacia de equipo, por otra parte, es un estado emergente que representa la creencia de que los miembros del equipo deben actuar conjuntamente para ejecutar ciertas conductas necesarias para obtener un determinado nivel de rendimiento en ciertas tareas (Bandura, 1997). Los autores comprobaron que la relación positiva entre liderazgo y rendimiento de equipo era parcialmente mediada por el efecto de compartir información y la eficacia de equipo. Se ha generado evidencia adicional que confirma los resultados obtenidos por la anterior investigación (Carmeli et al., 2013; Lee et al., 2010; Quigley et al., 2007; Nonaka y Toyama, 2005).

Durante la última década se han empezado a generar investigaciones que estudian el efecto mediador de emociones entre el liderazgo y el rendimiento de los miembros de una organización. McColl-Kennedy y Anderson (2002) examinaron la acción mediadora de las emociones de frustración y optimismo entre el estilo de liderazgo y el rendimiento de los seguidores y hallaron que el liderazgo transformacional tiene un efecto de mediación directo y significativo en la aparición de dichas emociones. La frustración, a su vez, tenía una influencia negativa directa sobre el rendimiento de los individuos que era mayor que el efecto positivo originado por el optimismo. De este modo, el efecto del liderazgo transformacional en el rendimiento resultó ser significativo, aunque indirecto. Asimismo, Humphrey (2002), en su revisión de la literatura científica sobre los efectos mediadores



de las emociones, entre el liderazgo y rendimiento, observó que los procesos emocionales que desencadenan los líderes en sus seguidores tienen un extraordinario impacto en su rendimiento. En esta área concreta, destacan dos investigaciones; en la primera Pescosolido (2002), sugiere que los sujetos que asumen el rol de líderes de un equipo de trabajo proporcionan certidumbre y dirección al grupo en momentos de ambigüedad, proponiendo una interpretación de la respuesta emocional que mejor sirve los intereses y las necesidades del grupo y modelando dicha respuesta. Esta modelación de la respuesta emocional permite resolver la ambigüedad e impulsa al grupo a la acción. Simultáneamente, los miembros del grupo incrementan la solidaridad creando una emoción compartida y posibilitando una respuesta común que contribuye a maximizar el rendimiento. En un segundo estudio, Pirola-Merlo, Härtel, Mann y Hirst (2002) examinaron el impacto del liderazgo en el tono afectivo de un grupo, medido por el clima de equipo, y el rendimiento en el área de I+D. En su análisis detectaron que el liderazgo tenía una fuerte influencia en el clima de equipo el cual, a su vez, tenía una influencia decisiva en el rendimiento grupal. Claramente, los resultados mencionados demuestran que los líderes que gestionan de manera eficiente los estados y procesos emocionales de los miembros del grupo pueden tener una influencia destacable en el rendimiento del mismo.

La evidencia del efecto mediador de estados y procesos emocionales entre liderazgo y rendimiento se extiende a otras variables de naturaleza emocional, como la confianza (Dirks y Ferrin, 2002). De este modo, Schaubroeck, Lam y Peng (2011) desarrollaron un modelo, combinando diferentes teorías sobre el liderazgo, en el que la confianza, de naturaleza cognitiva y afectiva, en el líder, media la relación entre su conducta y aquellos estados psicológicos, presentes en el grupo, que tienen un impacto en el rendimiento. El

modelo se verificó en equipos de trabajo pertenecientes a organizaciones adscritas a la industria de servicios financieros y se observó que el liderazgo de servicio tenía una influencia directa en el rendimiento a través de la confianza basada en el afecto y en la seguridad psicológica del equipo, concebida ésta como la percepción de las consecuencias de tomar determinados riesgos en el entorno laboral. Adicionalmente, el liderazgo transformacional tenía un efecto indirecto sobre el rendimiento del grupo de trabajo a través de la confianza de naturaleza cognitiva. Relaciones de mediación similares, en las que la confianza en el líder, que exhibe conductas transformacionales, es la variable determinante, fueron comprobada en el caso de equipos deportivos (Dirks, 2000); equipos de atención y servicio al cliente (Bartram y Casimir, 2009); equipos de proyectos de ingeniería (Lee et al., 2010); equipos de trabajo en plantas de producción (Mayer y Gavin, 2005) y equipos de trabajo de grandes corporaciones incluidas en la lista Fortune 500 (Huang, Iun, Liu y Gong 2010). Estos efectos se observaron incluso en contextos culturales diferenciados tan distantes como Australia y China (Casimir, Waldman, Bartram y Yang, 2006)

Algunos constructos de naturaleza motivacional también han sido objeto de estudio como variables mediadoras entre el liderazgo y el rendimiento. Entre ellos destacamos el *engagement*. Este constructo ha sido estudiado, fundamentalmente, dentro del marco del liderazgo transformacional y, la investigación se ha centrado en estudios de mediación simple a nivel individual. Su utilización como mecanismo de mediación en el caso del liderazgo auténtico y su influencia en el rendimiento de equipos de trabajo es muy escasa. De este modo, encontramos evidencia empírica que sustenta esta relación en el estudio realizado por Hoon Song, Kolb, Hee Lee y Kyoung Kim (2012) en el que se evaluó el efecto mediador del *engagement* para explicar la relación entre el liderazgo

transformacional y la creación de conocimiento organizacional junto con la mejora de operaciones internas, en una muestra de empresas coreanas. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional tenía una relación significativa con el *engagement* y con las prácticas de mejora de la eficiencia organizacional. Adicionalmente, el *engagement* de los empleados constituía un mediador que explicaba la relación entre ambos constructos. En otro estudio, Kovjanic, Schuh y Jonas (2013), observaron efectos similares en una muestra de 190 individuos que resolvieron una tarea bajo condiciones de liderazgo transformacional y no transformacional. El rendimiento de los seguidores fue operacionalizado a través de medidas de cantidad, calidad y persistencia en la resolución de la tarea. Se comprobó que la satisfacción de las necesidades básicas de los seguidores, como la autonomía en el trabajo o la necesidad de competencia, y el *engagement*, mediaban la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el rendimiento de los mismos.

Igualmente, Aryee, Walumbwa, Zhou y Hartnell (2012) estudiaron la relación entre liderazgo transformacional, *engagement* y conducta innovadora y rendimiento, en una compañía China de telecomunicaciones. En su estudio comprobaron que el *engagement* mediaba la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación y que, a su vez, ésta estaba relacionada con el rendimiento de tarea. Por otra parte, también se apreciaron efectos moduladores del intercambio líder-seguidor en la relación entre *engagement* y conducta innovadora. En un contexto más cercano, Salanova, Lorente, Chambel y Martínez (2011) comprobaron, en un entorno sanitario, la relación existente entre el estilo de liderazgo transformacional adoptado por los supervisores y el desempeño extra-rol mostrado por las enfermeras. De nuevo, el *engagement* en el trabajo, junto con la autoeficacia, actuó como mediador entre ambas variables.

Otra variable mediadora de naturaleza motivacional ha sido el empoderamiento (i.e. *empowerment*) proporcionado por el líder a sus seguidores, a menudo, considerado como una de las características fundamentales del líder transformacional en las organizaciones (Kark, Shamir y Chen, 2003). El impacto del liderazgo transformacional en el rendimiento de los seguidores ha sido, frecuentemente, explicado como consecuencia del desarrollo y empoderamiento de éstos lo que incrementa tanto su habilidad para la resolución de tareas como su motivación (Bass, 1999). La delegación de responsabilidad en los seguidores, el fomento de su capacidad para pensar con autonomía y el estímulo para generar ideas nuevas y creativas, son algunas de las conductas asociadas con el empoderamiento que tienen una relación importante con el rendimiento de los individuos y grupos de trabajo (Dvir, Eden, Avolio y Shamir 2002). Durante las últimas dos décadas, se ha generado evidencia empírica que corrobora este tipo de relación de mediación. Así, Srivastava, Bartol y Locke (2006) mostraron la presencia del efecto mediador de conductas relacionadas con el empoderamiento proporcionado por el líder, como la estimulación para compartir información y su impacto positivo en el rendimiento en equipos de gestión en la industria hotelera. De igual modo, Chen, Kirkman, Kanfer, Allen y Rosen (2007), en un estudio multinivel, comprobaron que el empoderamiento mediaba parcialmente la relación positiva entre liderazgo y rendimiento, en ambos niveles de análisis, tanto individual como en equipos de trabajo, en una muestra extraída de diferentes establecimientos de venta de una cadena de alimentación perteneciente a la lista Fortune 500. En uno de los escasos estudios que analizan el papel de variables mediadoras entre liderazgo auténtico y rendimiento, Wong, Laschinger y Cummings (2013) observaron, asimismo, que, en contextos sanitarios, los líderes de equipos de trabajo, que eran conceptuados como auténticos, por sus seguidores, provocaban

empoderamiento en estos, lo que a su vez incrementaba su rendimiento en las tareas asignadas.

Hasta aquí, hemos centrado nuestra revisión en el liderazgo transformacional, como constructo antecedente del liderazgo auténtico, puesto que la investigación existente sobre este último es todavía escasa. Las relaciones conceptuales y empíricas existentes entre el liderazgo auténtico, las actitudes y conductas de los seguidores y el rendimiento de éstos se recogen en el modelo de desarrollo que ya hemos analizado previamente (Avolio et al., 2004). Este marco teórico contribuye a una mejor comprensión de los procesos y mecanismos de mediación a través de los cuales actúa el liderazgo auténtico sobre el rendimiento de los seguidores. En el mismo, se destaca el papel de variables como la esperanza, la confianza, las emociones positivas y el optimismo. El análisis de estos procesos es relevante, desde una perspectiva teórica y práctica, ya que posibilita tanto un soporte conceptual, como un punto de partida para el desarrollo del liderazgo auténtico (Day y O'Connor, 2003; Luthans y Avolio, 2003a). Sin embargo, los mecanismos de influencia entre el liderazgo auténtico y el rendimiento de los seguidores no han sido analizados en su totalidad y se requiere una mejor comprensión de los factores que estarían conectando ambas variables y de las relaciones entre ellos (Avolio et al., 2004).

En primer lugar, el modelo de desarrollo del liderazgo auténtico sugiere la existencia de una doble mediación entre esta variable y las actitudes y conductas de los seguidores. De este modo, el liderazgo auténtico estaría relacionado positivamente con ambos, los procesos de identificación personal de los seguidores con el líder y los procesos de identificación social de éstos con el colectivo; a su vez, estos dos procesos tendrían un

papel mediador entre el liderazgo auténtico y cuatro variables claves, de naturaleza positiva, como la esperanza, la confianza en el líder, las emociones positivas y el optimismo; estas variables, de igual modo, tendrían una influencia positiva en las actitudes y las conductas de los seguidores una de cuyas expresiones es el rendimiento en el trabajo (Avolio et al., 2004).

Existe una creciente, aunque todavía insuficiente, evidencia empírica que confirmaría el papel mediador, entre liderazgo y el rendimiento de los seguidores, de las variables mencionadas. Así, la investigación muestra que la confianza en el líder está asociada a resultados organizacionales positivos (Dirks y Ferrin, 2001; Krosgaard, Brodt y Whitener, 2002; Pillai, Schriesheim y Williams, 1999). El mismo tipo de efecto es transferible a la esperanza (Helland y Winston, 2005; Peterson y Byron, 2008; Peterson y Luthans, 2003; Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder y Adams 2000) y a las emociones de carácter positivo (Brief y Weiss, 2002; Erez y Isen, 2002; Gardner, Rozell y Walumbwa, 2004; Ozelik, Langton, y Aldrich, 2008). Dentro de éstas, el optimismo desempeña un papel mediador fundamental entre el liderazgo auténtico y las actitudes y las conductas de los seguidores y su relación positiva con el rendimiento en el trabajo está apoyada por numerosos estudios (Green, Medlin y Whitten, 2004; Jensen et al., 2007; Luthans y Avolio, 2003; Luthans, Lebsack y Lebsack, 2008; Medlin y Green, 2009)

En segundo lugar, ha empezado a generarse, igualmente, evidencia empírica que apoyaría la presencia de mecanismos de mediación adicionales a los ya analizados. La mayor parte de éstos admiten una integración adecuada en el modelo de Avolio y cols. (2004), en particular dentro del segundo nivel de mediación conceptuado como actitudes de los seguidores. En concreto, se ha ilustrado la relación positiva del liderazgo auténtico con el empoderamiento a través de una serie de estudios en contextos organizacionales

sanitarios; por ejemplo, en el caso de profesionales de la enfermería, se ha constatado la influencia del liderazgo auténtico sobre el incremento de la satisfacción laboral y del rendimiento en el trabajo, a través de la mediación de variables como el empoderamiento y la percepción de colaboración interprofesional (Laschinger y Smith, 2013; Wong y Laschinger, 2013). Asimismo, se ha constatado un efecto similar sobre el compromiso organizacional, mediado por el empoderamiento (Avolio, Zhu, Koh y Bhatia, 2004). Otra variable mediadora analizada ha sido el *engagement* en el trabajo. En efecto, una serie de estudios han confirmado la relación positiva entre liderazgo auténtico y resultados organizacionales, actuando el *engagement* como un mecanismo mediador (Giallonardo, Wong y Iwasiw, 2010; Wong, Laschinger y Cummings, 2010; Laschinger y Leiter, 2006; Liu, 2013; Kim, 2014). Adicionalmente, otros mecanismos de mediación como el capital psicológico positivo (Clapp-Smith, Vogelgesang, y Avey, 2009; Gooty, Gavin, Johnson, Frazier y Snow 2009; Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007), el intercambio entre el líder y el seguidor (Wang, Sui, Luthans, Wang, y Wu, 2014) y el compromiso organizacional (Leroy, Palanski y Simons, 2012) han sido analizados, observándose los efectos descritos anteriormente.

Los resultados indicados son prometedores para la confirmación del modelo de desarrollo del liderazgo auténtico. No obstante, la evidencia empírica parece ser, todavía, insuficiente. Por lo descrito anteriormente, se proponen las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 10a:** El *work engagement* mediarán la relación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento.

**Hipótesis 10b:** La integración cognitiva y el *work engagement* mediarán la relación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento.

**Hipótesis 10c:** La integración afectiva y el *work engagement* mediarán la relación entre en liderazgo auténtico y el rendimiento.

## **2.8. Relaciones entre variables y mecanismos de mediación entre el liderazgo auténtico y la innovación**

### **2.8.1. Relación entre el liderazgo auténtico y la innovación**

Un conjunto creciente de estudios muestra que la capacidad para innovar está influida por factores tanto externos a la organización como internos (Cravens, Piercy y Low, 2002; Ganter y Hecker, 2013). En concreto, a nivel interno, la innovación organizacional se halla afectada por cinco factores fundamentales, la cultura de la organización, las relaciones de los empleados con los líderes y supervisores, las características del puesto de trabajo, el grupo de trabajo al que uno está adscrito y las características individuales de los sujetos (West y Farr 1989). Uno de los factores mencionados más importantes, objeto de nuestro interés, es el liderazgo. Así, se ha comprobado que la conducta del líder es un elemento contextual determinante de los niveles de creatividad e innovación de los individuos en entornos organizacionales (Amabile, Schatzel, Moneta, y Kramer, 2004; Shalley y Gilson, 2004). De entre los diferentes estilos de liderazgo, la modalidad transformacional es la que ha adquirido una mayor relevancia como antecedente de la innovación organizacional. Los líderes transformacionales pueden contribuir al incremento de la innovación, dentro de la organización, a través de la motivación inspiracional y de la estimulación intelectual de sus seguidores, así como al éxito de la misma en el mercado ((Mumford, Scott, Gaddis y Strange, 2002; Elkins y Keller, 2003; Gumusluoglu y Ilsev, 2009b).



La evidencia empírica existente confirma que el liderazgo transformacional emerge como un predictor fiable de la creatividad y la innovación (Jaiswal y Dhar, 2015; Wang, Rode, Shi, Luo, y Chen, 2013; Wang y Rode, 2010; Gong, Huang y Farh, 2009; Gumusluoglu y Ilsev, 2009a). De este modo, existen una serie de estudios que confirman la influencia positiva que el liderazgo transformacional tiene sobre la innovación organizacional. Así, algunos autores establecen que este tipo de líderes pueden introducir, de forma directa, nuevas ideas en la organización, así como estimular a sus subordinados para la generación de conceptos innovadores (Sosik, Kaha y Avolio, B.J., 1998; Jung, Chow y Wu, 2003; Alberto, Victor y Eulogio, 2007; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo y Gutiérrez-Gutiérrez, 2013). En la misma línea, otros estudios han hallado que la presencia de líderes transformacionales afecta de manera positiva la creatividad, en individuos y grupos de trabajo, en entornos organizacionales diversos (Shin y Zhou, 2003). Por último, otros autores han comprobado que el liderazgo transformacional genera un clima de soporte para la innovación y permite movilizar los recursos organizacionales adecuados para que los individuos puedan desarrollar conductas creativas e innovadoras (Jung, Chao y Wu, 2003)

Como hemos indicado, el desarrollo de la creatividad y la innovación a través de estilos específicos de liderazgo, como el transformacional, parece demostrado de forma consistente. Sin embargo, cuando analizamos el liderazgo auténtico, observamos que el número de estudios que vinculan a éste con la innovación es significativamente más escaso y ha comenzado a surgir de forma muy reciente. Conceptualmente, parecería adecuado indicar que los líderes auténticos podrían tener un impacto positivo en la innovación, incluso en mayor medida que los estilos tradicionales de liderazgo. De hecho, aunque la evidencia empírica, en la actualidad, sugiere la presencia de esta relación,

resulta complejo discernir todavía cómo este estilo de liderazgo evoca la innovación. Este tipo de líderes pueden fomentar la innovación a través del incremento de dimensiones como la confianza, el optimismo, la resiliencia y la esperanza en los seguidores, así como incrementando la calidad de la relación entre el líder y éstos, mediante la transparencia relacional (Müceldili, Turan y Erdil, 2013).

Siguiendo esta línea argumental, se ha empezado a acumular evidencia empírica que sugiere que el signo de las relaciones entre el líder auténtico y sus seguidores tiene una influencia importante en la gestión de variables que afectan a la innovación, por parte de éstos, que puede culminar en la aparición de comportamientos que influyen decisivamente en la innovación organizacional (Yuan y Woodman, 2010). Asimismo, existen una serie de estudios que indican que el liderazgo auténtico puede fomentar la creatividad de los individuos, en múltiples contextos, y, ello puede dar origen a comportamientos relacionados con la innovación organizacional. Así, Rego, Sousa, Marques y Cunha (2012) mostraron que el liderazgo auténtico puede ser un buen predictor de la creatividad, de forma directa y a través de la mediación del capital psicológico de los empleados. En este marco, se inscribe también la investigación de Müceldili, Turan y Erdil (2013), en la que se analizó cómo el liderazgo auténtico predecía la innovación de forma directa e indirecta, a través del rol de la creatividad de los empleados, en compañías de producción de bienes y servicios en Turquía. Los autores encontraron que el liderazgo auténtico tenía una relación positiva con la creatividad y que ésta, a su vez, mostraba un impacto positivo en la innovación. Asimismo, se evidenció que el liderazgo auténtico mostraba una relación positiva con la innovación. Adicionalmente, Zhou, Ma, Cheng y Xia (2014) hallaron que el liderazgo auténtico estaba relacionado positivamente con la innovación de los empleados y equipos de trabajo en grandes organizaciones públicas

chinas. En este caso, se observó que las emociones positivas de los sujetos tenían un efecto mediador entre ambas variables. Finalmente, mencionaremos otra serie de estudios que demostraron la relevancia del estilo de liderazgo auténtico para la generación y puesta en práctica de ideas novedosas en individuos y equipos de trabajo, en entornos tan distantes como China, Kenia y EEUU (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008). De acuerdo a la evidencia descrita formulamos la siguiente hipótesis.

***Hipótesis 11:*** El liderazgo auténtico estará relacionado positivamente con la innovación.

### **2.8.2. Relación entre el *work engagement* y la innovación**

Como hemos reseñado, los estudios sobre la aparición de conducta innovadora están en la fase inicial de desarrollo. En la actualidad, existe un cuerpo de conocimientos limitado sobre los antecedentes de la innovación. Se ha sugerido la relevancia de una serie de variables que podían determinar la aparición de comportamientos innovadores en entornos organizacionales, tanto a nivel individual como grupal. Entre ellas, como resalta el estudio pionero de Scott y Bruce (1994), figuran variables como el liderazgo, el estilo individual de resolución de problemas y las relaciones entre los miembros de los grupos de trabajo; otros autores apuntan a la percepción de justicia distributiva y procedimental por parte de los empleados (Janssen, 2004; Janssen, Van de Vliert y West, 2004); al apoyo proporcionado por los supervisores (Janssen, 2004; Bhatnagar, 2014; Škerlavaj, Černe y Dysvik, 2014); al autoliderazgo, los sistemas de recompensa y las habilidades adquiridas en el puesto de trabajo (Carmeli y Weisberg, 2006; Curral, y Marques-Quinteiro, 2009; Kalyar, 2011). No obstante, no existe, en estos momentos, un modelo unificado que proporcione un marco sistemático de análisis de aparición de la innovación individual y/o grupal en las organizaciones.

En este marco, los esfuerzos dedicados a examinar el engagement como antecedente de la innovación han sido limitados (Hakanen, Perhoniemi y Toppinen-Tanner, 2008). Desde una perspectiva teórica, las organizaciones requieren utilizar la innovación como método para obtener beneficios que les permitan conseguir sus metas y objetivos, capacitándolas para sobrevivir en el mercado (West y Farr, 1989; Frambach y Schillewaert, 2002). La adopción de la innovación requiere por parte de los empleados la inversión de un esfuerzo sustancial, ya que las conductas innovadoras implican la creación de productos, servicios y procesos nuevos, es decir la generación de recursos previamente inexistentes. Para ello, el *engagement*, concebido como un constructo motivacional, en base al que los individuos muestran un estado mental positivo, de autorrealización, en su trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002) parece constituirse como un potencial antecedente de la innovación. En efecto, la generación de conductas innovadoras requeriría la concentración y la absorción de los empleados en su trabajo (García-Morales, Lloréns-Montes, y Verdú-Jover, 2008). Igualmente, los empleados innovadores suelen verse confrontados con aquellos que se resisten al cambio. Para facilitar el proceso de convicción sobre los beneficios de la innovación y asumir el desgaste emocional asociado, se requeriría el vigor suficiente para afrontar este cambio de conducta en determinados miembros de la organización (Janssen, 2004). Por último, para realizar los cambios asociados a la innovación de manera persistente y asumir la inversión cognitiva y emocional que comporta, los individuos deben asumir una dedicación significativa a su trabajo (Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro, 1990).

De este modo, podemos considerar que el engagement, conceptualmente, puede contribuir al desarrollo de la innovación. Existen una serie de estudios que proporcionan evidencia empírica de la relación existente entre engagement e innovación. Bakker, Hakanen, Demerouti, y Xanthopoulou (2007) hallaron correlaciones positivas entre las tres dimensiones del engagement y la innovación. En su análisis de la innovación, concebida como un recurso del trabajo, de acuerdo al modelo de demandas y recursos del trabajo (Bakker y Demerouti, 2007), utilizando una muestra de 805 profesores de enseñanza primaria y secundaria, los autores mostraron que la innovación estaba positivamente relacionada con el vigor, la dedicación y la absorción. En la misma línea, Bhatnagar (2012) halló que el *engagement* en el trabajo estaba relacionado con la generación de altos niveles de innovación, a través de la mediación del empowerment, en una muestra de 291 directivos de compañías de alta tecnología en India. Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales revelaron que el engagement tenía un efecto de mediación muy intenso entre el empowerment y la innovación. En un contexto similar, Agarwal (2014) investigó el efecto del engagement en la aparición de conductas innovadoras en grupos de trabajo gestionados por 323 directores de equipo, en compañías farmacéuticas. Los resultados sugirieron que el engagement de los supervisores tenía una influencia significativa en la aparición de conductas innovadoras en los subordinados. Koch, Binnewies y Dormann (2015) mostraron que el *engagement* de los directores de escuelas de enseñanza secundaria incrementaba la generación de ideas creativas por parte de los profesores lo que, a su vez, estimulaba la aparición de conductas relacionadas con la innovación escolar en los mismos. Así, el fomento de la creatividad mediaba la relación entre el *engagement* y la innovación. En organizaciones de servicios, públicas y privadas, también se ha investigado esta relación, Así, Vinarski-Peretz y Carmeli (2011) examinaron la relación entre la percepción de ayuda y soporte recibido por parte de los

propios colegas y el *engagement*, con conductas innovadoras en el trabajo, utilizando una muestra de 218 empleados. Los resultados mostraron que el soporte recibido estaba relacionado positivamente con el *engagement* y este con la aparición de comportamientos innovadores por parte de los empleados. Por consiguiente, de acuerdo a la evidencia apuntada formulamos la siguiente hipótesis.

**Hipótesis 12:** El *work engagement* estará relacionado positivamente con la innovación.

### **2.8.3. Relación entre la integración cognitiva y la innovación.**

La psicología organizacional ha mantenido en su ámbito de estudio la importancia de compartir una visión y unos modelos cognitivos, en los grupos de trabajo, para fomentar la innovación (West, 1990). Autores como Cropley (2006) describieron la importancia del pensamiento convergente para fomentar la creatividad eficiente. Así, este autor estableció que la innovación se origina a través del conocimiento ya establecido entre los miembros del grupo, definiendo y orientando aquello que se considera como creativo. Este conocimiento establecido incluye, no solo el conocimiento explícito sino también conocimiento de carácter implícito como heurísticos, asunciones y marcos teóricos procedentes de un campo científico o tecnológico concreto. Según el autor, el pensamiento creativo implica dos componentes, la generación de la novedad, a través del pensamiento divergente, y la evaluación de la novedad para que la creatividad sea práctica y se transforme en innovación, a través del pensamiento convergente. En el área del pensamiento convergente, el conocimiento adquirido es de particular importancia ya que representa una fuente de ideas, de pautas para la resolución de problemas y proporciona los criterios para que las novedades creativas sean eficientes en el mundo real. La forma

en la que los dos tipos de pensamiento funcionan conjuntamente puede ser entendida en términos de fases en la generación de innovación.

Otro constructo de naturaleza cognitiva que ha suscitado interés y que ha comenzado a ser investigado, en detalle, es el de reflexividad en los equipos de trabajo. Este ha sido definido como el grado en el que los miembros de un equipo reflexionan, conjuntamente, sobre los objetivos, estrategias y procesos que afectan al mismo, y se comunican entre ellos para realizar los cambios pertinentes en la adaptación del mismo (Schippers, West y Dawson, 2015). Aunque el constructo original consta de tres dimensiones, reflexión, planificación y acción/adaptación, la mayor parte de la investigación concibe a éste como un constructo unitario centrado el proceso de reflexión del equipo (Schippers, Homan y van Knippenberg, 2013). En general, la investigación ha permitido establecer conexiones sólidas entre la reflexividad y la innovación, de modo que ésta puede concebirse como un antecedente de conductas innovadoras en equipos de trabajo. Esta relación ha sido verificada en contextos tan distintos como en equipos que desarrollan su actividad en organizaciones de servicios en China (Tjosvold, Tang y West, 2004); equipos de cuidado sanitario en atención primaria (Somech, 2006); equipos especializados en el desarrollo de producto en la industria informática (Hoegl y Parboteeah, 2006; MacCurtain, Flood, Ramamoorthy, West y Dawson, 2011). En este marco, Schippers, West y Edmonson (2017), han propuesto un modelo de antecedentes y resultados de la reflexividad, en equipos de trabajo, que concibe ambas variables, la innovación y el rendimiento, como un producto de la misma.

Sin duda, el área que más investigación ha desarrollado sobre la relación entre cognición e innovación es la vinculada a los denominados modelos mentales compartidos. Los

modelos mentales compartidos son estructuras psicológicas similares a esquemas que abarcan el modo en cómo las tareas se ejecutan dentro de un grupo, de qué forma interaccionan los miembros del mismo equipo de trabajo y cuáles son las normas de comportamiento que afectan al equipo (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas y Cannon-Bowers, 2000). Según Burke, Stagl, Salas, Peirce, y Kendall (2006), los modelos mentales compartidos constituyen representaciones cognitivas simplificadas de la realidad, que los miembros de un equipo de trabajo utilizan para adaptarse al entorno organizacional, y que permiten describir, explicar y predecir eventos relacionados con la actividad del grupo. Estos modelos influyen en cómo los miembros del equipo perciben su entorno y cómo deben reaccionar ante el mismo, en ocasiones apelando a la innovación, para poder cumplir sus objetivos organizacionales. Existe otra serie de autores que proponen la existencia de modelos mentales compartidos, en equipos de trabajo, para otras funciones como interpretar e integrar nueva información, para facilitar el funcionamiento de los mismos, generar soluciones ante situaciones problemáticas, guiar la ejecución de los planes diseñados, actuar eficientemente en situaciones en las que existe presión de tiempo y, en última instancia, para posibilitar la aparición de conductas innovadoras (Fiore y Schooler, 2004; Kozlowski e Ilgen, 2006; Jones, Stevens y Fischer, 2000; Orasanu, 1995).

Sobre esta base conceptual y teórica Cronin et al. (2007) desarrollan el constructo de integración cognitiva y sugieren la existencia de una relación positiva entre el mismo y las conductas innovadoras en equipos de trabajo. Una aportación adicional relevante de estos autores lo constituye el hecho de que los modelos mentales compartidos no constituyen una variable dicotómica. Estos modelos y sus diferentes aspectos pueden ser



más o menos compartidos por los integrantes del equipo, incluso pueden existir modelos que son compartidos y otros que no (Cronin y Weingart, 2007b).

Empieza a acumularse evidencia empírica que soporta el hecho de que los marcos cognitivos compartidos, o la integración cognitiva, tiene un impacto positivo sobre la innovación en equipos de trabajo. De este modo, Pearce y Ensley (2004) investigaron la relación entre la innovación de procesos y productos y la visión compartida de dinámicas de trabajo del equipo. El estudio longitudinal se realizó sobre una muestra de 71 equipos y los resultados indicaron que la magnitud de la innovación, la velocidad a la que se produce y la visión compartida del equipo de trabajo están recíproca y longitudinalmente relacionados. Esta investigación sugiere que la visión compartida, concebida como un esquema o modelo mental de acción que permite articular los esfuerzos del equipo para la consecución de objetivos en el futuro, tiene un papel esencial en los procesos de innovación del mismo. Davison y Blackman (2005) mostraron que los modelos mentales compartidos proporcionaban la oportunidad de generar conocimientos comunes, en un equipo multidisciplinar de cuidados paliativos, y que tenían un impacto positivo en las conductas de innovación en los mismos cuando éstos se hallaban abiertos a influencias externas. De forma opuesta, los autores observaron, en un equipo responsable del desarrollo, lanzamiento y gestión de una nueva unidad de negocio, de una compañía de servicios para aerolíneas, que cuando existen sólidos modelos mentales compartidos que, sin embargo, son inmunes a la influencia exterior y actúan sesgando la selección de conocimientos, las oportunidades para la innovación decrecen significativamente y hasta pueden verse inhibidas. En el mismo ámbito de equipos multidisciplinarios, esta vez en el sector sanitario, Fay, Borrill, Amir, Haward y West (2006) testaron el efecto moderador de modelos mentales compartidos en la innovación generada por dichos equipos. Los

resultados mostraron que la multidisciplinariedad estaba positivamente relacionada con la calidad de la innovación producida por el equipo si los equipos adoptaban marcos cognitivos comunes de actuación. Los autores sugieren que estos esquemas mentales junto con la frecuencia de la interacción entre los miembros de los equipos de trabajo proporcionaron el vector de creación de innovación de calidad. Reuveni y Vashdi (2015) investigaron cómo la heterogeneidad profesional en equipos multifuncionales de trabajo estaba relacionada con la innovación. En concreto, propusieron un modelo integrador en el que los modelos mentales compartidos eran considerados como una variable facilitadora de la innovación. Al mismo tiempo, propusieron que el liderazgo transformacional, considerado usualmente como un factor que contribuye a la efectividad del equipo, atenuaría el efecto de la heterogeneidad en los modelos mentales compartidos. Los autores estudiaron el comportamiento de 55 equipos de trabajo, en el área de investigación y desarrollo, en Israel y hallaron que los modelos mentales compartidos mediaban la relación entre la heterogeneidad del equipo y la innovación. Al mismo tiempo, el liderazgo moderaba la relación entre la heterogeneidad del equipo y los modelos mentales compartidos. Los resultados sugieren, de nuevo, que los modelos de integración cognitiva constituyen un mecanismo que tiene un impacto positivo en la innovación generada por los grupos multidisciplinarios de trabajo.

Bhömer, Tomico, Kleinsmann, Kuusk y Wensveen (2013) mostraron como las redes profesionales de creación de valor que operan en equipos de trabajo, en base a modelos mentales compartidos, son de elevada utilidad para generar innovación en el sector de tecnología textil en Holanda. Santos, Uitdewilligen y Passos (2015) analizaron los esquemas cognitivos grupales relacionados con la planificación y la ejecución de las tareas y con la interacción entre los miembros del equipo. Para ello utilizaron una muestra

de 161 equipos y 735 individuos, en una situación de simulación de gestión de negocio, con tres tomas longitudinales de datos. Los autores encontraron que la creatividad y la innovación, junto con el conflicto intragrupo, mediaban la relación entre los modelos mentales compartidos y la efectividad del equipo. Los resultados de la investigación sugieren que los modelos mentales compartidos están relacionados con un incremento de la creatividad y la innovación en los equipos de trabajo, con una reducción del conflicto intragrupo y, además, mejoran el rendimiento y los niveles de satisfacción. Estos hallazgos, de nuevo, contribuyen a fortalecer la idea de que los modelos mentales compartidos y la creatividad y la innovación se hallan estrechamente relacionados y mejoran la efectividad de los equipos de trabajo.

Estos hallazgos son extensibles a nivel organizacional. Por ejemplo, Long y Dai (2010) examinaron los procesos de innovación y su relación con los modelos mentales compartidos, en 30 empresas y 120 centros de enseñanza en China. Las variables antecedentes incluían modelos mentales compartidos basados en el aprendizaje organizacional, el entrenamiento cruzado, la cultura organizacional y los sistemas de motivación. Los resultados que se analizaban eran la capacidad y la estrategia de innovación junto con los resultados de investigación y desarrollo de dichas organizaciones. Los resultados demostraron la presencia de una relación positiva entre ambas variables.

Como se observa, la mayor parte los estudios empíricos mencionados está vinculada a la relación existente entre los modelos mentales compartidos y la innovación en equipos de trabajo. La integración cognitiva, como variable objeto de estudio, ha tenido un desarrollo significativamente limitado más allá de su validación como constructo independiente. Es

por ello, que este estudio considerará los resultados procedentes de la relación de dichos modelos mentales compartidos con la innovación como evidencia para poder formular la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 13:*** La integración cognitiva estará relacionada positivamente con la innovación.

#### **2.8.4. Relación entre la integración afectiva y la innovación.**

Podemos afirmar que la investigación existente sobre el impacto de variables de naturaleza emocional en la innovación es más reducida que en el caso de variables cognitivas, aunque creciente durante la última década (To, Ashkanasy y Fisher, 2017). El estudio sobre la influencia de los fenómenos afectivos en la innovación personal, grupal y organizacional es más escasa comparada con los fenómenos cognitivos (Rank y Frese, 2008). La mayor parte de la investigación generada hasta la actualidad se centra en la relación entre afectos positivos e innovación. En un primer momento, George and Brief (1992) ya destacaron que los individuos que estaban afectados por estados emocionales de carácter positivo eran más propensos a emitir conductas creativas e innovadoras. El consenso en investigación, hasta la fecha, es que las emociones positivas, en mayor medida que las negativas, facilitan la creatividad individual y la grupal (Bass, De Dreu y Nijstad, 2008). No obstante, hay una serie de autores (George y Zhou, 2002; Kauffman, 2003) que han argumentado de modo diferente, aduciendo que las emociones negativas pueden funcionar como una señal indicativa de que los esfuerzos, realizados por los sujetos, para resolver un problema son insuficientes, lo cual genera un estado motivacional que persigue la búsqueda de mejores alternativas para la resolución del problema. Estas perspectivas, aparentemente contradictorias, han hecho que autores como

De Dreu, Baas y Nijstad (2008) consideran la existencia de roles facilitadores complementarios, de las emociones positivas y negativas, en la aparición de conductas creativas. Ello implicaría que la experiencia combinada de afectos positivos y negativos facilitaría la creatividad. Estos autores llegaron a proponer que la creatividad es, de hecho, lograda a través de dos rutas, en primer lugar, mediante la aparición de una flexibilidad cognitiva originada por emociones positivas y, en segundo lugar, por el efecto de la persistencia lograda por emociones negativas. Sin embargo, de acuerdo a la investigación existente, los efectos activadores de las emociones negativas parecen ser más complejos y sensibles al contexto que los de la afectividad positiva (To, Fisher y Ashkanasy, 2015).

Con respecto a la relevancia de los estados emociones positivos, autores como Madjar, Oldham y Pratt (2002) demostraron que éstos explicaban unos niveles de incremento significativos en la varianza que explicaba la creatividad. Así, se observó que empleados, en diferentes tipos de organizaciones, que recibían apoyo sistemático dentro y fuera de su entorno de trabajo, manifestaban un incremento de conductas creativas, y que estados afectivos positivos mediaban la relación entre este apoyo y la creatividad. Del mismo modo, en uno de los estudios más relevantes sobre la relación entre emociones positivas y creatividad, Amabile, Barsade, Mueller y Staw (2005) analizaron más de 11.000 entradas de diario, en una muestra de 222 empleados procedentes de siete organizaciones, y revelaron la presencia de una relación lineal positiva, más que curvilínea, entre afecto positivo y creatividad. En base a estos resultados, Amabile, et al. (2005) propusieron un modelo afectivo-creativo que asume la existencia de un ciclo según el cual las emociones positivas facilitan la creatividad lo que, a su vez, conlleva la aparición de afecto que posibilita la aparición de emociones positivas, facilitando, de nuevo, la presencia de creatividad. La creatividad puede, asimismo, tener un impacto organizacional que incluye

la aparición, por contagio, de emociones positivas del resto de individuos, lo que, de nuevo, tiene una influencia en el ciclo afectivo-creativo. Las conexiones descritas en el modelo requieren, de cualquier modo, la obtención de mayor soporte e investigación empírica.

En el caso más específico de los equipos de trabajo, la investigación del afecto como influencia en la creatividad grupal, ha comenzado a ser más prolífica durante la última década. La línea de investigación más común ha sido la que analiza la convergencia afectiva de los componentes del equipo y su impacto en la creatividad. El constructo denominado tono afectivo del grupo está constituido por la presencia de reacciones afectivas homogéneas y consistentes dentro un grupo y es considerado como la agregación de los afectos individuales de los miembros integrantes del mismo (Barsade y Gibson, 2012). La mayor parte de la investigación ha hallado la presencia de una relación entre este constructo y la creatividad, en concreto se ha establecido que un tono afectivo positivo de grupo suele producir niveles de creatividad más elevado (Grawitch, Munz, Elliot y Mathis, 2003; Grawitch, Munz y Kramer, 2003). No obstante, no todos los estudios han podido replicar estos efectos (To et al., 2017). La investigación que se está desarrollando, en la actualidad, trata de discernir el tipo de relación que se establece entre ambas variables con un mayor nivel de precisión.

En comparación con la creatividad, como variable dependiente, el estudio del efecto de las variables afectivas sobre la innovación, ha producido una cantidad de investigación significativamente menor. En su estudio pionero, George y Brief (1992) propusieron que los estados emocionales positivos facilitan la espontaneidad organizacional, lo que, a su vez, posibilita la aparición de conductas relacionadas con la iniciativa y la innovación,

como la formulación de sugerencias constructivas, el desarrollo personal y el del resto de miembros de la organización. La investigación inicial también identificó algunos predictores de la innovación, relacionados con estados emocionales positivos, como el compromiso organizacional afectivo. Esta variable refleja la vinculación emocional del individuo o grupo de trabajo a la organización y manifiesta el grado en el que los sujetos se identifican y comprometen con esta (Meyer, Allen y Smith, 1993). Se ha observado, igualmente, que los estados emocionales positivos pueden influir decisivamente en las negociaciones relativas a propuestas innovadoras, así como a la adopción de decisiones relacionadas con planes de acción innovadores (Ashkanasy y Ashton-James, 2005).

La investigación no se ha centrado, básicamente, en la influencia de los estados de ánimo sobre la innovación, también se ha expandido a las emociones discretas. Estas son, generalmente, más intensas y de más corta duración que los estados de ánimo y surgen como respuesta a un evento específico (Pirola-Merlo, Härtel, Mann y Hirst, 2002). De este modo, Kiefer (2002) identificó que la alegría, así como emociones de naturaleza negativa como el miedo y el enfado, tenían implicaciones en la aparición de diferentes niveles de innovación. Los hallazgos de la autora sugieren que la alegría y la satisfacción, emociones que reflejan el progreso hacia la consecución de una meta, fueron esenciales para el mantenimiento de niveles sostenibles de iniciativas para la innovación en las organizaciones estudiadas. Por el contrario, el miedo resultó ser un elemento inhibitorio de la introducción de conductas relacionadas con la innovación, por parte de los supervisores. Así, los sujetos afectados por esta dinámica mostraban comportamientos como la reluctancia a manifestar ideas creativas o criticar procesos establecidos. Las consecuencias del enfado fueron ambiguas ya que los individuos expresaron pautas de acción antagonistas. Por un lado, aparecieron respuestas de eliminación de obstáculos

para la innovación, pero, por otra parte, se observaron conductas mostrando resistencia a la misma. En la misma línea, Matheny y Smollan (2005) revelaron que emociones positivas, como el entusiasmo, estaban relacionadas con la aparición de conductas vinculadas a la innovación tecnológica y administrativa.

A nivel específicamente grupal, se ha analizado, de igual modo, la relación entre variables afectivas e innovación, aunque la literatura es más bien escasa. De este modo, Madrid, Totterdell, Niven y Barros (2016) utilizaron un constructo de personalidad novedoso, denominado presencia afectiva del líder, que describe la proximidad emocional del líder sobre los miembros del equipo y su capacidad para influir en la interacción que se produce entre los mismos, para producir resultados organizacionales innovadores. El estudio se enmarcó dentro del modelo de trabajo Input-Proceso-Output (Mathieu et al., 2008) y demostró que la acción del líder, manifestada por su presencia afectiva positiva, estaba relacionada con una elevada cantidad de información compartida entre los miembros del equipo, mientras que su presencia negativa producía el efecto opuesto. De igual modo, se comprobó que la cantidad de información compartida estaba relacionada positivamente con la innovación generada por el equipo de trabajo. De forma similar, Collins, Lawrence, Troth y Jordan (2013) efectuaron una revisión del estado actual de la investigación sobre el tono y el estado afectivo de los equipos de trabajo y su influencia sobre el rendimiento y conductas relacionadas con la innovación. Los autores destacan que los mecanismos de convergencia afectiva positiva, en el grupo, tienen una relación directa en la generación de innovación. Igualmente, en el amplio análisis sobre el estado de la investigación relativa a la innovación, Crossan y Apaydin (2010) identificaron al clima de equipo como uno de los factores determinantes de la innovación



organizacional. De acuerdo a la revisión efectuada sobre la evidencia disponible, se sugiere la siguiente hipótesis.

***Hipótesis 14:*** La integración afectiva estará relacionada positivamente con la innovación.

#### **2.8.5. Mecanismos de mediación entre el liderazgo auténtico y la innovación**

La investigación existente sobre los mecanismos de mediación entre el liderazgo y la innovación se centra, fundamentalmente, en el liderazgo transformacional. Los estudios realizados sobre la modalidad de liderazgo auténtico son escasos. De acuerdo a Bass y Avolio (1995), el liderazgo transformacional integra cuatro componentes, el modelado de la conducta del seguidor basado en el carisma del líder, la consideración individualizada del seguidor, la motivación inspiracional y la estimulación intelectual. Las conductas propias de este estilo de liderazgo están relacionadas con los determinantes de la creatividad y la innovación a nivel organizacional (Elkins y Keller, 2003). De hecho, una serie de estudios han mostrado que los líderes transformacionales actúan sobre sus seguidores de modo que posibilitan la creación de un clima de innovación en los grupos de trabajo y en la organización (Jung y Sosik, 2002; Jung, Chow y Wu, 2003).

Aunque la investigación existente no examina con profusión el rol mediador de variables potencialmente relevantes entre el liderazgo transformacional y la creatividad, como precursora de la innovación, existen algunos indicios que podemos destacar. De este modo, existe evidencia empírica de que la motivación intrínseca de los empleados, la percepción del entorno de trabajo, relacionada con el apoyo a la innovación, y el empoderamiento, son algunos de los mecanismos que subyacen a los efectos del liderazgo

transformacional sobre la creatividad (Gumusluoglu e Ilsev, 2009a; Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, y Stam, D., 2010). En la misma línea, Eisenbeiss, van Knippenberg y Boerner (2008) aportaron resultados de un estudio sobre grupos de trabajo en el área de investigación y desarrollo. Estos confirmaban que el liderazgo transformacional actuaba a través de mecanismos como el apoyo organizacional a la innovación. A su vez, este interactuaba con el clima para la excelencia, de modo que este soporte a la innovación tan sólo incrementaba la actividad innovadora de los equipos cuando el clima para la excelencia era elevado. Paulsen, Callan, Ayoko y Saunders (2013), hallaron que la identificación con el grupo y el apoyo percibido para el desarrollo de la creatividad ejercían efectos independientes y mediaban la relación entre liderazgo transformacional y la innovación en equipos de trabajo en entornos científicos orientados a la I+D. Se confirmaba, así, el efecto potencial del liderazgo para influir en la innovación a través de un proceso social como la identificación

Como ya hemos destacado, el liderazgo transformacional puede considerarse un antecedente teórico-conceptual del liderazgo auténtico. Por ello, los mecanismos de mediación, revisados, nos proporcionan indicios relevantes sobre la forma en cómo el liderazgo auténtico puede actuar sobre la innovación. De este modo, podemos hallar en la investigación existente, sobre el liderazgo auténtico, diversas variables mediadoras, que hemos mencionado anteriormente, que también resultan significativas en este caso. Así, aunque en mucha menor medida, existe evidencia empírica consistente de que los líderes auténticos incrementan el capital psicológico de sus seguidores y emociones positivas como la autoestima, la esperanza, la confianza, la resiliencia y el optimismo, lo cual tiene un impacto positivo en el pensamiento creativo y la innovación (Seibert, Kraimer y Crant, 2001; Luthans y Avolio, 2003a; Avolio et al., 2004; Gardner y

Schermerhorn, 2004; Avolio y Gardner, 2005; Ilies, Morgeson y Nahrgang, 2005; Clapp-Smith, Vogelgesang y Avey, 2009). De igual forma, Rego, Sousa, Marques y e Cunha (2012) analizaron una muestra de 200 empleados adscritos a diferentes organizaciones portuguesas. Los autores mostraron que el liderazgo auténtico de los supervisores predecía la presencia de creatividad y de comportamientos innovadores de manera directa, así como a través de la mediación del capital psicológico. En un marco de trabajo similar, Zhou, Ma, Cheng y Xia, (2014) utilizaron datos multinivel procedentes de 76 equipos de trabajo, adscritos a 5 organizaciones chinas. Los autores encontraron la existencia de una relación positiva entre el liderazgo auténtico y la innovación de los equipos. Asimismo, hallaron que las emociones positivas de los empleados tuvieron un efecto mediador en dicha relación, mientras que las emociones de carácter negativo no actuaron como variable mediadora.

La percepción de los seguidores del fomento de la innovación, estimulada por los líderes auténticos, también tiene un rol mediador decisivo en la aparición de comportamientos creativos y en la expansión de la innovación en la organización (Gardner et al., 2005). Así, Černe, Jaklič y Škerlavaj (2013), utilizaron una aproximación multinivel, con datos proceden de una organización dedicada a la manufactura, en Eslovenia, de la que se analizaron 23 equipos de trabajo, integrados por un total de 289 individuos. Se obtuvieron resultados que indicaban que el liderazgo auténtico percibido en los supervisores influía directamente tanto en la creatividad individual de los miembros del equipo como en la innovación del equipo de trabajo. Igualmente, se observó que la relación entre el liderazgo auténtico de los responsables del equipo y la creatividad estaba mediada por la percepción de soporte para la innovación organizacional.

Otras aproximaciones sugieren que la presencia de pactos entre el líder y sus seguidores puede, asimismo, facilitar la flexibilidad y adaptabilidad organizacional que permita el fomento de la innovación a través del empoderamiento y de un *engagement* más intenso de estos. De este modo, en su investigación, Fischer y Schultz (2016) observaron que, en la actualidad, las organizaciones crecen y aumentan su complejidad de funcionamiento y se transforman en más jerárquicas y menos adaptativas. Ello puede disminuir su capacidad para generar innovación. La presencia de pactos específicos entre los líderes y los miembros de equipos de trabajo puede facilitar la flexibilidad organizacional, la adaptabilidad y el estímulo de la innovación. Los autores concibieron el denominado pacto organizacional como un consentimiento informado, de naturaleza emocional y moral, entre las partes, que les implicaba para promocionar el soporte mutuo y proteger sus derechos en el entorno organizacional. Elementos propios de este tipo de acuerdo, como la ausencia de decisiones centralizadas, los procesos participativos en la toma de las mismas, el diálogo activo, el pensamiento orientado hacia la consecución de una visión común, todas ellas características del liderazgo auténtico, fueron estimuladas por el pacto suscrito, lo que posibilitó el aumento significativo de la innovación.

Por último, y volviendo al marco teórico proporcionado por el modelo de recursos y demandas en el trabajo, una importante asunción teórica del mismo es que los recursos en el trabajo, como el liderazgo, están vinculados a los resultados organizacionales a través del *engagement*. La presencia de los adecuados recursos en el trabajo, el liderazgo en este caso, reduce el nivel de demandas del mismo, fomenta la consecución de los objetivos y estimula la aparición de reacciones afectivas positivas (Hobfoll, 2002), incluido el *engagement*. Cuando los empleados encuentran su trabajo dotado de sentido e interesante, se implican en el mismo y muestran perseverancia para culminar incluso

las tareas más complejas. Este sentimiento positivo induce una propensión a la creación de nuevas ideas y soluciones novedosas (Fredrickson, 2004) vinculadas a la conducta innovadora. La evidencia empírica demuestra la importancia de los procesos motivacionales, a través del papel mediador de del engagement, en la relación entre los recursos organizacionales, como el liderazgo, y los resultados organizacionales como la innovación. Por consiguiente, de acuerdo a lo expuesto, esperamos que la integración afectiva, cognitiva y el engagement medien la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación. En base a lo expuesto avanzamos las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 15a:** El *work engagement* mediará la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación.

**Hipótesis 15b:** La integración cognitiva y el *work engagement* mediarán la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación.

**Hipótesis 15c:** La integración afectiva y el *work engagement* mediarán la relación entre en liderazgo auténtico y la innovación.

## **2.9. Resumen de las hipótesis propuestas**

A continuación, y como paso previo al análisis de los resultados, se resumen las distintas hipótesis planteadas, de modo que puedan ser integradas con mayor facilidad en el modelo que sustenta el presente estudio

**a)** Hipótesis que vinculan la variable independiente (i.e. Liderazgo Auténtico) con las variables dependientes (i.e. Rendimiento e Innovación):

- **Hipótesis 1:** El liderazgo auténtico estará relacionado positivamente con el rendimiento.
- **Hipótesis 11:** El liderazgo auténtico estará relacionado positivamente con la innovación.

**b)** Hipótesis que vinculan la variable independiente (i.e. Liderazgo Auténtico) con las variables mediadoras (i.e. Integración Cognitiva, Integración Afectiva y Engagement):

- **Hipótesis 2:** El liderazgo auténtico estará relacionado positivamente con el work engagement
- **Hipótesis 3:** El liderazgo auténtico estará relacionada positivamente con la integración *cognitiva*.
- **Hipótesis 4:** El liderazgo auténtico estará relacionado positivamente con la integración afectiva.

**c)** Hipótesis que vinculan entre sí a las variables mediadoras ((i.e. Integración Cognitiva, Integración Afectiva y Engagement).

- **Hipótesis 5:** La integración cognitiva estará relacionada positivamente con la integración afectiva.
- **Hipótesis 6a:** La integración cognitiva estará relacionada positivamente con el *work engagement*.
- **Hipótesis 6b:** La integración afectiva estará relacionada positivamente con el *work engagement*.

c) Hipótesis que vinculan las variables mediadoras (i.e. Integración Cognitiva, Integración Afectiva y Engagement) con las variables dependientes:

- **Hipótesis 7:** El work engagement estará relacionado positivamente con el rendimiento.
- **Hipótesis 8:** La integración cognitiva estará relacionada positivamente con el rendimiento.
- **Hipótesis 9:** La integración afectiva estará relacionada positivamente con el rendimiento.
- **Hipótesis 12:** El work engagement estará relacionado positivamente con la innovación.
- **Hipótesis 13:** La integración cognitiva estará relacionada positivamente con la innovación.
- **Hipótesis 14:** La integración afectiva estará relacionada positivamente con la innovación.

d) Hipótesis relacionadas con los procesos de mediación (i.e. Integración Cognitiva, Integración Afectiva y Engagement) entre la variable independiente (i.e. Liderazgo Auténtico) y las variables dependientes (i.e. Rendimiento e Innovación):

- **Hipótesis 10a:** El work engagement mediarán la relación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento.
- **Hipótesis 10b:** La integración cognitiva y el work engagement mediarán la relación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento.

- **Hipótesis 10c:** La integración afectiva y el *work engagement* mediarán la relación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento.
- **Hipótesis 15a:** El *work engagement* mediará la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación.
- **Hipótesis 15b:** La integración cognitiva y el *work engagement* mediarán la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación.
- **Hipótesis 15c:** La integración afectiva y el *work engagement* mediarán la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación.





## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y RESULTADOS**

### **3.1. Método**

#### **3.1.1. Características de la muestra y participantes**

#### **3.1.2. Instrumentos de medida**

#### **3.1.3. Procedimiento**

#### **3.1.4. Análisis de datos**

### **3.2. Resultados**

#### **3.2.1. Propiedades psicométricas de los instrumentos**

##### **3.2.1.1. Fiabilidad y consistencia interna**

##### **3.2.1.2. Análisis factorial exploratorio**

#### **3.2.2. Estadísticos descriptivos de los instrumentos**

#### **3.2.3. Modelos de mediación**

##### **3.2.3.1. Rendimiento como variable dependiente**

##### **3.2.3.2. Innovación como variable dependiente**

#### **3.2.4. Modelos de ecuaciones estructurales**

##### **3.2.4.1. Rendimiento como variable dependiente**

##### **3.2.4.2. Innovación como variable dependiente**



### **3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS**

#### **3.1. Método**

##### **3.1.1. Características de la Muestra y Participantes**

La muestra se compuso de un total de 616 individuos. De ellos, 132 eran líderes de equipo y 484 eran miembros pertenecientes a 132 equipos de trabajo de 32 organizaciones diferentes. Cada organización aportaba entre uno y nueve equipos ( $M = 2,03$ ;  $DT = 2,01$ ;  $Mdn = 1$ ;  $AIQ = 1$ ). Además, de cada una de las organizaciones, se reclutaron entre 3 y 222 sujetos ( $M = 15,13$ ;  $DT = 39,13$ ;  $Mdn = 5,50$ ;  $AIQ = 9$ ). Los equipos estaban integrados por un mínimo de 2 personas y un máximo de 16 ( $M = 3,67$ ;  $DT = 2,27$ ;  $Mdn = 3$ ;  $AIQ = 2$ ), dependientes de la figura de un líder. Una vez recogidos los datos de los diferentes instrumentos de medida y recodificados los ítems inversos, se calcularon los totales de cada escala.

Como se muestra en la Tabla 1, en el caso de los líderes de equipo, la distribución de la muestra por sexo es un 47,90% de varones frente al 52,10 % de mujeres. En cuanto a la edad, la media es de 38,63 años ( $DT = 9,74$ ). El sujeto de menor edad tiene 27 años y el de mayor edad 52 años. El grupo de edad más numeroso está comprendido entre los 35 y los 40 años (41,64% del total). La nacionalidad de los participantes es mayoritariamente española (85,2%). Con respecto al nivel de formación académica o profesional, la muestra presenta un elevado grado de homogeneidad, de acuerdo a las siguientes características, el 4,16% de los sujetos posee estudios de FP II o Bachillerato y el 95,84% tienen estudios a nivel de Diplomado, Licenciado/Graduado o Postgrado. La antigüedad en la organización de los participantes es de un promedio de 8,33 años ( $DT = 6,85$ ). Mientras que la antigüedad promedio en el equipo de trabajo es de 3,71 años ( $DT = 5,07$ ).

**Tabla 1***Características demográficas de la muestra de líderes.*

<b>Variables Demográficas Líderes</b>		<b>M</b>	<b>DT</b>
<b>Edad</b>		38,63	9,74
<b>Antigüedad organización</b>		8,33	6,85
<b>Antigüedad equipo trabajo</b>		3,71	5,07
<b>Frecuencias</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>	Hombres	63	47,90
	Mujeres	69	52,10
<b>Nacionalidad</b>	Española	112	85,20
	Extranjera	20	14,80
<b>Educación</b>	Universitaria	127	95,84
	Bachiller	5	4,16
<b>Total</b>		132	100,00

En cuanto a los miembros de los equipos, tal y como refleja la Tabla 2, la distribución de la muestra por sexo es un 43,09 % de varones frente al 56,91 % de mujeres. Con respecto a la edad de los participantes, la media es de 34,73 años (DT = 7,18). El sujeto de menor edad tiene 25 años y el de mayor edad 47 años. El grupo de edad más numeroso está comprendido entre los 30 y los 35 años (44,25% del total). La nacionalidad de los participantes es mayoritariamente española (79,3%). El nivel de formación académica o profesional, se distribuye del siguiente modo, el 5,76% de los sujetos posee estudios de FP I/FP II o Bachillerato y el 94,24% tienen estudios a nivel de Diplomado, Licenciado/Graduado o Posgrado. La antigüedad en la organización de los participantes

es de un promedio de 5,89 años (DT = 6,01). Mientras que la antigüedad promedio en el equipo de trabajo es de 3,26 años (DT = 4,04).

**Tabla 2**

*Características demográficas de la muestra de miembros de los equipos de trabajo.*

<b>V. Demográficas Miembros Equipos</b>		<b>M</b>	<b>DT</b>
<b>Edad</b>		34,73	7,18
<b>Antigüedad organización</b>		5,89	6,01
<b>Antigüedad equipo trabajo</b>		3,26	4,04
<b>Frecuencias</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>	Hombres	209	43,09
	Mujeres	275	56,91
<b>Nacionalidad</b>	Española	383	79,30
	Extranjera	101	20,70
<b>Educación</b>	Universitaria	456	94,24
	Bachiller	28	5,76
<b>Total</b>		484	100,00

Los grupos de trabajo se reclutaron en base a un muestreo de conveniencia dentro de la organización. Se concibió el grupo de trabajo, de acuerdo al consenso general establecido en psicología organizacional, como una unidad operativa constituida por un conjunto de dos o más individuos que tienen un rol específico, ejecutan tareas de forma interdependiente, comparten metas y objetivos y, normalmente, poseen una línea común de reporte al mismo supervisor o líder (Salas et al. 1992). El grupo podía proceder de cualquier función corporativa (i.e. operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos,

ventas, sistemas, etc.), el único requisito es que constara de al menos de 2 integrantes, 1 líder y, al menos, 1 miembro, y todos ellos manifestaran su conformidad para participar en el estudio. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes en la investigación.

Las 32 organizaciones son empresas pertenecientes al Sector Tecnológico y Financiero, cuyas oficinas centrales están ubicadas en las ciudades de Madrid y Barcelona. El ámbito de actuación de la organización es, preferentemente, España (117 equipos de trabajo) y, adicionalmente, Latinoamérica (15 equipos de trabajo en Bogotá, y México DF). Dichas empresas fueron seleccionadas en función del criterio de su nivel de digitalización. Para la elaboración de este estudio se ha adoptado la concepción de digitalización elaborada por Katz, Koutroumpis y Callorda (2014). Estos autores definen la digitalización como el proceso de transformación social y económico provocado por la adopción masiva de tecnologías digitales para generar, procesar, compartir y gestionar la información de un modo más eficiente, dentro de las organizaciones. Técnicamente, reseñaremos que la digitalización se constituye a partir de la evolución de las tecnologías de acceso a la red, de semiconductores y de la ingeniería de software. No obstante, en lo que respecta a los objetivos de este estudio, desde el punto de vista organizacional, la digitalización tiene un efecto decisivo en el aumento de la eficiencia y velocidad en la gestión de los procesos de información internos. Nuestra medida de la digitalización es una variante de la definida por estos autores y, básicamente, establece cuál es la posición de una organización, cuando opera en el mercado, en un continuo cuyos dos extremos son una operación esencialmente analógica frente a una operación digital intensiva.

Inicialmente, nos dirigimos a una base de 72 empresas, de pequeño, mediano y gran tamaño, que operan en el mercado español, cuyo nivel de digitalización presumíamos que era elevado, de acuerdo a los estándares establecidos por Katz et al. (2014). De éstas, 21 declinaron su participación en el estudio (29,17%) y 12 no nos remitieron ninguna respuesta (16,66%). Las restantes 39 (54,17%) confirmaron su participación, pero de ellas, 7 no sobrepasaron el criterio de nivel de digitalización  $\geq 70$  (9,72%). Sobre estas 32 organizaciones (44,44%) hemos elaborado el presente estudio.

### **Características de las Organizaciones de la Muestra**

El marco escogido para la realización del estudio ha sido el sector tecnológico y financiero, en concreto aquellas organizaciones que operan o canalizan el grueso de sus negocios a través de internet, lo que ha pasado a denominarse como Industria de la Tecnología para Ecosistemas Digitales (Nachira, 2006). Ello es así, por dos razones; la primera es por el reducido volumen de investigación específica sobre conducta organizacional en este tipo de organizaciones, ya que por el hecho de ser un sector emergente, el vector de rendimiento más estudiado ha sido el puramente técnico o tecnológico; la segunda es que esta industria posee peculiaridades intrínsecas, como la innovación constante, que le imprime una extrema velocidad de desarrollo, lo que constituye el entorno propicio para implantar fórmulas de gestión organizacional novedosas y diferenciadas, basadas en estímulos positivos, a diferencia de las vigentes en sectores de la economía mucho más consolidados y maduros.

Los participantes pertenecen a un total de 32 organizaciones adscritas a lo que hemos denominado Sector Tecnológico y Financiero. La mayor parte de ellas están vinculadas al desarrollo de la industria de internet o servicios bancarios. En concreto, se trata de dos tipos de organizaciones (1) aquellas que ofrecen la obtención de bienes y servicios al



consumidor final y que utilizan el canal de internet como plataforma de actuación en el mercado (B2C) y (2) organizaciones que dan asesoramiento funcional y/o cualquier tipo de soporte a las primeras (B2B). En ambos casos, el nivel de digitalización presente en la organización es elevado y significativamente superior al de cualquier otro tipo de industria o sector analizado a nivel general. De hecho, las industrias de tecnología de las comunicaciones y la de servicios financieros se hallan entre las más desarrolladas a nivel digital a escala global (Gandhi, Khanna y Ramaswamy, 2016). Con respecto al tamaño, tenemos dos perfiles diferenciados (1) 31 organizaciones son de capital privado, de pequeño y mediano tamaño, cuyo número de empleados oscila entre los 15 y los 150 y (2) 1 organización de servicios financieros, con operaciones internacionales, cuyo número de empleados en España es de 850.

**Tabla 3**

*Perfil de las organizaciones incluidas en el estudio de acuerdo al sistema ICB (2012).*

<b>Perfil Organización</b>	<b>Organizaciones</b>		<b>Equipos</b>		<b>Individuos</b>	
	<b><u>N</u></b>	<b><u>%</u></b>	<b><u>N</u></b>	<b><u>%</u></b>	<b><u>N</u></b>	<b><u>%</u></b>
<b>Sector/Subsector</b>						
<b>Servicios para el consumidor</b>						
- Servicios Educación Especializados	2	6,25	4	3,03	25	5,17
- Agencias Medios y Marketing	18	56,25	41	31,06	132	27,27
<b>Servicios Financieros</b>						
- Banca	1	3,13	65	49,24	222	45,86
<b>Tecnología</b>						
- Internet	7	21,87	16	12,13	71	14,67
- Software	2	6,25	4	3,03	24	4,96
- Hardware	2	6,25	2	1,51	10	2,07
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>	<b>484</b>	<b>100,00</b>

En cuanto a los perfiles e identidad de las mismas las hemos dividido en cuatro grupos utilizando el *Industry Classification Benchmark (ICB)*, sistema de clasificación utilizado internacionalmente para segregar industrias en sectores y subsectores (FTSE International Limited, 2012). En la Figura 7, mostrada anteriormente, describimos el perfil de la muestra analizada.

### **3.1.2. Instrumentos de medida**

#### **Instrumentos de medida para las variables de control**

##### **Medición del nivel de digitalización de la organización: Cuestionario adaptado de Katz y Koutrumpis (2012)**

La mayor parte de la literatura relativa a la medición del impacto de las tecnologías de la información y comunicación se orienta a plataformas tecnológicas discretas, sin embargo, la adopción y utilización holística de estas tecnologías origina efectos incrementales que van más allá del uso de una plataforma específica (Katz y Koutroumpis, 2012). Para este propósito, los autores desarrollaron un índice compuesto que está basado en seis componentes (1) disponibilidad de la tecnología, (2) inversión en infraestructuras, (3) acceso a redes, (4) capacidad de los recursos, (5) utilización de los recursos y (6) cualificación de los recursos. Es importante destacar que este índice está, originalmente, concebido para la medida de la digitalización de mercados, pero ante la inexistencia de medidas aplicables a empresas concretas, lo hemos utilizado como criterio discriminante de organizaciones a incluir en la muestra.

De acuerdo a la anterior formulación conceptual, elaboramos un cuestionario ad-hoc que evaluaba los seis factores mencionados, de acuerdo a una escala de 7 intervalos, que

variaban entre 1 (“Completamente en Desacuerdo”) y 7 (“Completamente de Acuerdo”) (ver Anexo B). Así, se obtuvieron dos tipos de medidas una, procedía, directamente del autor de este estudio y la otra de los miembros del Comité de Dirección de la empresa, que podían ser, de acuerdo a la organización aludida, de 1 a 6 individuos. Como resultado, se decidió incluir en la muestra todas aquellas organizaciones con un nivel de digitalización promedio igual o superior a 6.

### **Interdependencia de Tarea Percibida (Van der Vegt y Janssen 2003).**

El Cuestionario de Interdependencia de Tarea Percibida está integrado por 4 ítems que proceden de la investigación realizada por (Van der Vegt et al., 2000, 2001). Estos ítems fueron anclados en una escala Likert de 5 intervalos que varía entre 1 (“Muy en Desacuerdo”) y el 5 (“Muy de Acuerdo”). Un ejemplo de los ítems mencionados sería “Para realizar mi trabajo, he recibido información y consejo de mis compañeros” (ver Anexo C).

### **Instrumentos de Medida para la Variable Independiente**

#### **Cuestionario de Liderazgo Auténtico (Avolio, Gardner y Walumbwa, 2007)**

El liderazgo auténtico se midió a través del cuestionario “Authentic Leadership Questionnaire” (ALQ) desarrollado, originalmente, por Avolio et al. (2007), el cual consta de 19 ítems (ver Anexo D).

El cuestionario mide cuatro componentes sustantivos diferentes, aunque relacionados entre sí, del liderazgo auténtico y la escala de respuesta oscila de 1 (“Nunca”) a 5 (“Casi Siempre”).

**a) Conciencia de sí mismo (*Self-awareness*):** este factor hace referencia a la demostración del entendimiento de cómo el individuo dota de un sentido al mundo y a la realidad, y como esa comprensión, que influye en los procesos de dotar de significado a las cosas, tiene un impacto en la forma en que uno se percibe a sí mismo a lo largo del tiempo. Asimismo, expresa el conocimiento de las fortalezas y debilidades de uno mismo y de las diversas facetas de la identidad personal. Estas incluyen la obtención de información sobre el propio sujeto mediante la exposición de uno mismo a los demás y el discernimiento sobre cómo la propia conducta puede tener un impacto e influencia sobre éstos (Kernis, 2003). Está compuesto por 4 ítems. Por ejemplo, “Nuestro líder o jefe directo/inmediato tiene una idea bastante exacta de cómo otras personas ven sus capacidades de liderazgo.”

**b) Transparencia en las relaciones interpersonales (*Relational transparency*):** expresa el modo en que el individuo se presenta ante los demás del modo que realmente es, en oposición a las manifestaciones falsas o distorsionadas de la auténtica identidad de uno mismo. Esta conducta promueve la confianza a través de revelaciones que implican compartir abiertamente información, así como mediante expresiones de las ideas y sentimientos reales de uno mismo, mientras que se procede a minimizar la manifestación de emociones inapropiadas (Kernis, 2003). El líder que puntúa alto en este factor es aquel que se abre a los demás y se muestra tal y como es. Esto genera un clima de confianza entre los seguidores que facilita el que se compartan pensamientos y emociones. La subescala está integrada por 5 ítems. Por ejemplo, “Nuestro líder o jefe directo/inmediato anima a cada persona a expresar su opinión.”

c) Procesamiento equilibrado de la información (*Balanced processing of information*):

define el hecho de proceder a un análisis objetivo de todos los datos relevantes antes de tomar una decisión. Este comportamiento implica solicitar puntos de vista que pueden incluso entrar en contradicción y representar una amenaza para las posiciones fuertemente arraigadas en uno mismo (Walumbwa et al., 2008). Este factor se compone de 3 ítems. Por ejemplo, “Nuestro líder o jefe directo/inmediato solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene,”

d) Perspectiva moral internalizada (*Internalized moral perspective*): este factor se relaciona con la autorregulación de la conducta según los valores y principios personales, frente a las presiones del grupo, la organización o la sociedad. Como resultado, la conducta del líder es consistente con sus creencias y valores personales. La escala consta de 4 ítems. Por ejemplo, “Nuestro líder o jefe directo/inmediato considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.”

Existe, una adaptación de este cuestionario para la población española, validada por Moriano, Molero y Mangin (2011). Dicha validación se realizó en dos áreas, en primer lugar, la referida a la estructura factorial del cuestionario, en segundo lugar, la validez concurrente del mismo. Para conseguir un mejor ajuste del modelo fue necesario eliminar dos ítems del factor “transparencia en las relaciones” y otro ítem del factor “moral internalizada”, por lo que la versión española del ALQ consta de un total de 16 ítems, 3 menos que la original. Una vez realizados estos ajustes, tanto la fiabilidad de los factores como el ajuste del modelo propuesto resultaron satisfactorios. No obstante, se ha decidido utilizar la versión original, puesto que la muestra utilizada incluye un número significativo de individuos y equipos de trabajo ubicados fuera de España.

## **Instrumentos de Medida para las Variables Mediadoras**

### **Escala de Integración Cognitiva (Cronin, 2004)**

Hemos empleado la Escala de Integración Cognitiva construida por Cronin (2004). Dicha escala contiene 4 ítems cuya respuesta se ajusta a una escala Likert de 5 intervalos que varía entre el 1 (“Muy en Desacuerdo”) y el 5 (“Muy de Acuerdo”). Un ejemplo de los ítems que contiene la escala sería: “En mi equipo tendemos a pensar de la misma manera” (ver Anexo E)

### **Escala de Integración Afectiva (Cronin, 2004).**

Hemos utilizado la Escala de Integración Afectiva elaborada por Cronin (2004). Los ítems utilizados para medir este constructo solicitan información a los individuos sobre emociones personales sobre los componentes del grupo de trabajo. Esta escala incluye 11 ítems distribuidos en 3 subescalas (1) simpatía (ítems 1–4), respeto (ítems 5–8) y confianza (ítems 9–11). Todos ellos son respondidos en base a una escala de intervalo de 5 puntos que varía entre el 1 (“Completamente en Desacuerdo”) y el 5 (“Completamente de Acuerdo”). La escala ha mostrado elevados niveles de consistencia interna y el análisis factorial confirmatorio (CFA) demostró la validez del constructo. Adicionalmente, se informaron valores muy elevados en el índice de bondad de ajuste (GFI), en el índice de ajuste comparativo (CFI), superiores a 0,95, una raíz cuadrada del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) baja, en torno al 0,05. Los resultados indicaron que el modelo de un factor se ajusta bien a los datos. De igual modo, estos resultados mostraron también que el modelo de medida de tres factores (simpatía, respeto y confianza), aunque tenía un buen ajuste, no era mejor que el del modelo de un factor que combinaba los tres factores mencionados. Por último, el modelo de un solo factor experimentaba un mejor ajuste que cualquiera de los modelos alternativos que combinaban los factores a lo largo de varias

dimensiones, lo que confirmaba la viabilidad del constructo de integración afectiva y de la escala para su medición. Un ejemplo de los ítems que incluye esta escala sería “Creo que mis compañeros de equipo son sinceros y honestos” (ver Anexo F).

### **Escala de Bienestar y Trabajo UWES-9 (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006)**

El *engagement* se midió utilizando el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES) desarrollado originalmente por Schaufeli y Bakker (2003). Inicialmente, el UWES incluía 24 ítems, pero tras una evaluación psicométrica se eliminaron 7 ítems redundantes, de modo que la escala resultante estaba compuesta por un total de 17 ítems (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006). Con posterioridad y mediante el empleo de una amplia base de datos, a nivel internacional, el número de ítems se redujo, de nuevo, esta vez a 9 (Schaufeli et al., 2006). La razón por la que se simplificó la escala obedeció a cuestiones básicamente pragmáticas relacionadas con la investigación. Esta última escala es la que hemos utilizado en nuestra investigación (ver Anexo G).

Los ítems del UWES se hallan agrupados en tres subescalas, de tres ítems cada una, que reflejan las dimensiones subyacentes del *engagement*. Todos ellos son respondidos en una escala de frecuencia de 7 puntos que varía entre el 0 (“Nunca”) y el 6 (“Siempre”). En concreto, las tres subescalas del cuestionario son las siguientes:

- a) **Vigor:** se caracteriza por niveles de energía y de capacidad mental de recuperación elevados mientras se afrontan las tareas propias del trabajo, por la disposición a invertir un alto esfuerzo en el trabajo y por la persistencia para cumplir una meta incluso ante la presencia de dificultades. Por ejemplo, “Nos sentimos fuertes y vigorosos en nuestro trabajo.”

b) Dedicación: se refiere a la capacidad del individuo para implicarse de una manera intensa en su trabajo, experimentando una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo y superación de retos además de un sentido profundo sobre dicha actividad laboral. Por ejemplo, “Nos sentimos felices cuando trabajamos intensamente.”

c) Absorción: se define como el estado de absoluta concentración y ensimismamiento feliz y productivo en el trabajo de uno mismo, por lo que el tiempo pasa de manera rápida y el sujeto tiene dificultades para abstraerse de sus tareas laborales. Por ejemplo, “Estamos inmersos en el trabajo.”

El UWES ha sido ampliamente validado en diferentes países, incluyendo China (Yi-Wen y Yi-Qun, 2005), Finlandia (Hakanen, 2002), Grecia (Xanthopoulou, Bakker, Kantas y Demerouti, 2012), Japón (Shimazu et al., 2008), Sudáfrica (Storm y Rothmann, 2003), España (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, y Bakker, 2002) y Holanda (Schaufeli y Bakker, 2003). Todas las investigaciones utilizaron el análisis factorial confirmatorio y mostraron que la relevancia de la estructura basada en los tres factores propuestos era superior a cualquier modelo alternativo. Adicionalmente, la consistencia interna de las tres subescalas mostró su suficiencia en todos los estudios.

### **Instrumentos de Medida para las Variables Dependientes**

#### **Escala de Rendimiento (Ancona y Caldwell, 1992).**

El rendimiento fue evaluado por el personal directivo, líderes, con contacto frecuente y buen conocimiento del desempeño de los equipos mediante la escala desarrollada por Ancona y Caldwell (1992). Esta escala es de tipo Likert, con cinco niveles de respuesta



que oscilan de 0 (“Muy en Desacuerdo”) a 5 (“Muy de Acuerdo”), e incluye 5 ítems que miden diferentes facetas o dimensiones del rendimiento grupal tales como eficiencia, calidad de la innovación técnica, ajuste o adherencia a los plazos de tiempos, ajuste al presupuesto, capacidad para resolver conflictos y rendimiento general. Un ejemplo de los ítems que incluye esta escala sería “Las innovaciones técnicas derivadas de la actuación del equipo son de calidad” (ver Anexo H).

### **Cuestionario de Innovación de Equipo (West, 1996)**

El cuestionario evalúa la percepción de los miembros sobre la innovación del equipo de trabajo. Está integrado por 5 ítems que fueron adaptados de una medida previa de innovación desarrollada por West (1987) con niveles aceptables de fiabilidad y validez. En relación a cada uno de los ítems, a los miembros del equipo se les formuló la siguiente pregunta “Comparados con otros equipos similares ¿cuál es el nivel de innovación que crees que tiene tu equipo?”. La escala de respuesta de 5 puntos comprendía entre 1 (“Muy en Desacuerdo”) y 5 (“Muy de Acuerdo”). Un ejemplo de ítem sería “Generalmente, mi equipo desarrolla planes y programas para la aplicación de nuevas ideas que beneficien a la organización” (ver Anexo I).

### **3.1.3. Procedimiento**

La descripción detallada del contenido de la investigación se integró en un informe ejecutivo que fue presentado al Comité de Dirección de las 32 organizaciones que integraron la muestra de nuestro estudio. En este documento, se hacía referencia al marco teórico de la investigación, a los objetivos del estudio, al protocolo de ejecución y, adicionalmente, se solicitaba la autorización formal para poder proceder con el mismo. Adicionalmente, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes en la

investigación (ver Anexo A). Las organizaciones participantes serían informadas sobre los resultados y las conclusiones finales del estudio, manteniendo el anonimato de las empresas participantes. Se mantuvo una línea de comunicación constante, con las diferentes organizaciones, para facilitar el progreso de la investigación, normalmente, con la función de recursos humanos.

Del total de 32 organizaciones que participaron en el estudio, en 23 de ellas (71,88%) se realizó una presentación presencial de la investigación, dirigida al Comité de Dirección, para de este modo poder dialogar sobre los detalles y requerimientos de la misma; mientras que en las 9 restantes (28,12%), se mantuvo el contacto y se informó sobre el contenido del documento remitido, a través de conversaciones telefónicas por Skype, con el miembro del comité previamente designado. Tras esta introducción preliminar del estudio, los responsables de la organización seleccionaron a los grupos de trabajo e informaron a los componentes de los mismos, tanto al líder, como a los miembros del equipo, mediante una comunicación escrita, en la que se solicitaba su participación en un estudio de investigación sobre variables organizacionales realizado por la Universidad Complutense. Este documento se envió por correo electrónico junto con los cuestionarios de medición, a todos los participantes, y se solicitó la devolución de los mismos, cumplimentados, en un plazo máximo de 4 semanas.

Por último, se consideraron equipos incompletos, aquellos en los que alguno de los miembros declinó su participación o, simplemente, no obtuvimos la información requerida. Por ello, fueron excluidos del estudio. En total se eliminaron 7 equipos de trabajo de la muestra (5,04%). El tiempo promedio de recepción de los cuestionarios fue de 16 días y fueron remitidos por nuestro contacto en recursos humanos.

### 3.1.4. Análisis de Datos

La consistencia interna de los instrumentos de medida (i.e. Interdependencia, *Engagement*, Liderazgo Auténtico, Integración Afectiva, Integración Cognitiva, Rendimiento e Innovación) se obtuvo mediante el cálculo de  $\alpha$  de Cronbach, y la fiabilidad mediante la técnica de las dos mitades (ordenando los ítems por su media) y la fórmula de Spearman-Brown.

Se analizó la validez factorial de los instrumentos de medida, mediante la técnica del Análisis Factorial Exploratorio (AFE). Se utilizó un método de extracción de mínimos cuadrados no ponderados, ya que ninguno de los ítems de los instrumentos seguía una distribución normal, y todos presentaban asimetría (negativa en la práctica totalidad de los casos, excepto en el ítem 4 de Integración Cognitiva, que fue positiva). En todos los casos, se valoró que los datos fueran adecuados para la técnica del AFE mediante la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. Como criterios para decidir cuántos factores extraer, se utilizaron el método K1 y la inspección del gráfico de sedimentación. En caso de discrepancia con el número de factores que teóricamente debería tener un instrumento, se procedió a forzar el número teórico de factores e inspeccionar la matriz de estructura. Cuando el número de factores fue mayor que uno se utilizó un método de rotación oblicua Promax.

Después de estimar las cualidades psicométricas de cada instrumento, se agregaron los datos en función de cada equipo. La puntuación de un equipo en cada variable es la media de las puntuaciones de los sujetos del equipo en esa variable. Con estos datos agregados de 132 equipos se calcularon estadísticos descriptivos de cada instrumento y se establecieron cuatro modelos de ecuaciones estructurales, donde se estimaron los

parámetros de la relación existente entre las variables relevantes, tal y como se ha expuesto en el apartado sobre el marco teórico de soporte de la investigación (sección 2.4., página 42). Como variable dependiente, dos de los modelos propuestos utilizaron Rendimiento, mientras que los otros dos utilizaron Innovación. Para estos modelos se utilizaron las dimensiones integrantes de los constructos Liderazgo Auténtico y *Engagement* en lugar de sus totales. El método de estimación de parámetros para este modelo fue máxima verosimilitud, puesto que todas las variables, salvo la dimensión “procesamiento equilibrado de la información” del Liderazgo Auténtico, eran aproximadamente normales,  $p \geq ,05$ .

Se estimaron ocho modelos locales de mediación diferentes entre *Engagement*, Liderazgo Auténtico y las variables dependientes, Rendimiento e Innovación, usando como variables de control estadístico el tamaño de cada equipo y la Interdependencia. En cada modelo local se estimó un modelo de regresión sobre cada variable que recibe un efecto de otra variable (i. e. cada variable dependiente y cada variable mediadora), para así valorar el efecto de cada variable independiente, cada variable mediadora (si procede) y las variables de control. Para valorar la significación estadística se usaron tanto el nivel crítico como los intervalos de confianza al 95%. En cada modelo de regresión, el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente es su efecto directo. Además, en cada modelo se estimó el efecto indirecto (teniendo en cuenta la variable mediadora) de la VI sobre la VD, junto con el intervalo de confianza al 95% de dicho efecto. Este intervalo de confianza se elaboró a partir de un método *bootstrap* de replicación de muestras, utilizando 5000 muestras aleatorias para cada estimación (Hayes, 2013).

Los estadísticos descriptivos y los análisis de consistencia interna, fiabilidad y validez se realizaron usando SPSS 20. Los modelos de ecuaciones estructurales se llevaron a cabo mediante AMOS 16.0.1. Para los modelos de mediación se utilizó la macro para SPSS PROCESS (2.16.1) para SPSS.

## 3.2. Resultados

### 3.2.1. Propiedades Psicométricas de los instrumentos

#### 3.2.1.1. Fiabilidad y Consistencia Interna

A, continuación, la Tabla 4 resume los descriptivos de consistencia interna y fiabilidad de los instrumentos de medida.

**Tabla 4**

*Consistencia interna ( $\alpha$ ) y fiabilidad ( $r_{xx}$ ) de los instrumentos de medida.*

	A	$r_{xx}$
Interdependencia	,468	,498
Engagement	,935	,947
Authentic Leadership	,953	,953
Integración Afectiva	,889	,900
Integración Cognitiva	,824	,835
Rendimiento	,834	,835
Innovación	,882	,892

#### 3.2.1.2. Análisis Factorial Exploratorio

Los datos resultantes del AFE para cada uno de los instrumentos de medida son los siguientes:

Interdependencia:  $KMO = ,550$ ;  $X^2(6) = 213,73$ ;  $p < ,001$ . Un único factor explica el 34,46% de la varianza de las puntuaciones del test, con saturaciones que oscilaron entre ,166 (ítem 4) y ,994.

Engagement:  $KMO = ,912$ ;  $X^2(36) = 3794,76$ ;  $p < ,001$ . Se retuvo un único factor que explica el 63,51% de la varianza de las puntuaciones del test, con saturaciones que oscilaron entre ,493 y ,889. Forzando los tres factores que teóricamente tiene la escala, alguno de los ítems se desplaza de su factor de pertenencia teórica, pero las saturaciones siguen siendo altas en dicho factor, como se puede observar en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Engagement. Resultados del AFE. Matriz de estructura.*

	Comunalidad	Factor		
		1	2	3
Ítem 3	,792	<b>,888</b>	,797	,477
Ítem 5	,702	<b>,879</b>	,676	,529
Ítem 4	,615	<b>,878</b>	,737	,502
Ítem 6	,560	<b>,789</b>	,626	,499
Ítem 7	,555	<b>,764</b>	,645	,636
Ítem 2	,532	,788	<b>,937</b>	,514
Ítem 1	,539	,795	<b>,930</b>	,516
Ítem 8	,377	,553	,463	<b>1,000</b>
Ítem 9	,709	,420	,390	<b>,549</b>
Autovalor antes de la rotación		6,03	0,94	0,51
% varianza explicada		64,64%	8,06%	2,77%

Nota.  $N = 484$ . Método de extracción de Mínimos cuadrados no ponderados. Rotación oblicua Promax.

La asignación de cada ítem a su factor mediante su saturación está en negrita.

Liderazgo Auténtico: los datos parecieron adecuados para el AFE,  $KMO = ,958$ ;  $X^2(171) = 6223,73$ ;  $p < ,001$ . El método K1 y el gráfico de sedimentación sugirieron la retención de dos factores que explican el 55,66% de la varianza total del test. Las saturaciones de los ítems oscilaron entre ,616 y ,846 para el primer factor y entre ,535 y ,830 para el segundo factor. El primer factor lo componían los ítems 2, 3, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18 y 19; el segundo factor por los ítems 1, 4, 5, 6, 7, 8 y 14. Se puede ver que los ítems no se agrupan tal y como se espera por las dimensiones teóricas del instrumento. Forzando

cuatro factores, los ítems se agrupan de la siguiente manera: Factor 1: ítems 2, 3, 10, 11, 12, 13, 17, 19. Factor 2: ítems 1, 4, 5, 6, 8. Factor 3: ítems 18, 7, 9. Factor 4: ítems 14, 15, 16. Estos cuatro factores explican el 61,48% de la varianza. De nuevo, los factores no se agrupan exactamente como sugiere la teoría. Sin embargo, vemos que los ítems que se han desplazado de factor también saturan de forma elevada con sus factores teóricos de pertenencia (ver Tabla 6).

**Tabla 6**

*Liderazgo auténtico. Resultados del AFE. Matriz de estructura.*

	Comunalidad	Factor			
		1	2	3	4
Ítem 12	,792	<b>,888</b>	,596	,666	,670
Ítem 13	,702	<b>,829</b>	,601	,676	,685
Ítem 3	,615	<b>,750</b>	,668	,598	,521
Ítem 11	,560	<b>,738</b>	,533	,535	,625
Ítem 2	,555	<b>,725</b>	,625	,537	,534
Ítem 17	,532	<b>,687</b>	,578	,629	,653
Ítem 19	,539	<b>,683</b>	,576	,667	,631
Ítem 10	,377	<b>,575</b>	,460	,558	,525
Ítem 6	,709	,671	<b>,820</b>	,685	,639
Ítem 4	,614	,581	<b>,774</b>	,471	,550
Ítem 1	,556	,613	<b>,732</b>	,510	,530
Ítem 5	,541	,483	<b>,718</b>	,546	,543
Ítem 8	,564	,637	<b>,685</b>	,680	,559
Ítem 9	,864	,646	,605	<b>,926</b>	,582
Ítem 18	,755	,674	,563	<b>,866</b>	,597
Ítem 7	,330	,467	,521	<b>,524</b>	,462
Ítem 15	,716	,710	,589	,625	<b>,835</b>
Ítem 14	,657	,599	,649	,522	<b>,788</b>
Ítem 16	,702	,759	,669	,712	<b>,782</b>
Autovalor antes de la rotación		10,37	1,05	0,93	0,75
% varianza explicada		52,67%	3,62%	3,19%	1,99%

Nota.  $N = 482$ . Método de extracción de Mínimos cuadrados no ponderados.

Rotación oblicua Promax.

La asignación de cada ítem a su factor mediante su saturación está en negrita.

Integración Afectiva:  $KMO = ,918$ ;  $X^2(55) = 2624,15$ ;  $p < ,001$ . Un único factor explica el 46,96% de la varianza de las puntuaciones del test, con saturaciones que oscilaron entre ,402 y ,824.

Integración Cognitiva:  $KMO = ,775$ ;  $X^2(6) = 834,89$ ;  $p < ,001$ . Se retuvo un único factor que explicaba el 57,46 de la varianza de las puntuaciones del test, con saturaciones entre ,476 y ,890.

Rendimiento:  $KMO = ,815$ ;  $X^2(6) = 938,55$ ;  $p < ,001$ . Un único factor explica el 51,59 de la varianza de las puntuaciones del test, con saturaciones que oscilaron entre ,614 y ,818.

Innovación:  $KMO = ,781$ ;  $X^2(10) = 1412,50$ ;  $p < ,001$ . El método K1 y el gráfico de sedimentación sugirieron la retención de un único factor que explicaba el 61,01 de la varianza de las puntuaciones del test, con saturaciones entre ,719 y ,841.

### **3.2.2. Estadísticos Descriptivos de los Instrumentos**

La Tabla 4, mostrada a continuación, contiene los estadísticos descriptivos de los instrumentos una vez agregados los datos por equipos.



**Tabla 7**

*Estadísticos descriptivos de los instrumentos con los datos agregados.*

	<i>M</i>	<i>Mdn</i>	<i>DT</i>	<i>AIQ</i>	<i>Mín</i>	<i>Máx</i>	<i>pK-s</i>
Interdependencia	15,53	15,50	1,44	1,79	11,50	19,00	< ,010
<i>Engagement</i>	40,88	42,10	6,88	7,95	12,00	53,50	< ,001
Vigor	13,42	14,00	2,58	3,00	4,00	18,00	< ,001
Dedicación	13,77	14,10	2,58	3,00	3,00	18,00	< ,001
Absorción	13,68	13,71	2,18	2,50	5,00	18,00	< ,001
Liderazgo Auténtico	76,18	76,33	10,31	12,78	36,00	93,67	< ,010
Transparencia Relac.	20,36	20,50	2,89	3,46	7,00	25,00	< ,010
Perspectiva Moral	20,21	20,50	2,74	3,23	11,00	25,00	< ,010
Procesam. Equilibrado	20,07	20,00	3,00	3,50	8,00	25,00	< ,001
Autoconocimiento	15,54	15,63	2,39	2,83	5,00	20,00	< ,010
Integración Afectiva	46,62	46,23	3,98	5,10	28,00	55,00	,075
Integración Cognitiva	12,11	12,25	1,93	2,75	7,00	17,50	,098
Rendimiento	20,43	20,00	2,83	4,00	11,00	25,00	< ,001
Innovación	19,58	19,00	3,18	3,00	5,00	25,00	< ,001

Adicionalmente, en la Tabla 8 se pueden observar las correlaciones entre las puntuaciones totales y de cada dimensión de Liderazgo auténtico.

**Tabla 8**

*Correlaciones entre el total de Liderazgo auténtico y sus dimensiones.*

	1	2	3	4	5
1. Transparencia Relaciones	1	,829	,834	,825	,934
2. Perspectiva Moral		1	,822	,800	,922
3. Procesam. Equilibrado Inf.			1	,896	,950
4. Autoconocimiento				1	,936
5. Liderazgo Auténtico Total					1

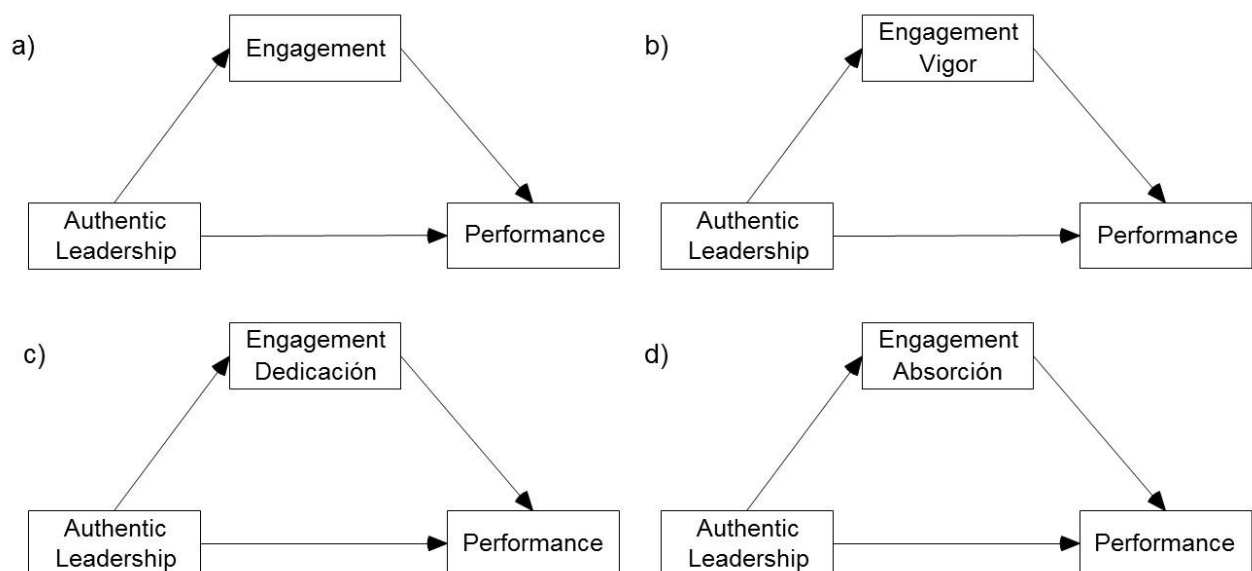
*N* = 132; todas las correlaciones son significativas, *p* < ,001

### 3.2.3. Modelos de Mediación

#### 3.2.3.1. Rendimiento como Variable Dependiente

Empezaremos exponiendo los resultados asociados al rendimiento de los grupos de trabajo como variable dependiente. La Figura 7 muestra gráficamente las relaciones de los modelos locales propuestos entre la Innovación como VD, el Liderazgo auténtico como VI, y diferentes mediadores: el Engagement global (Figura 7 a) y sus diferentes dimensiones, Vigor (Figura 7 b), Dedicación (Figura 7 c), y Absorción (Figura 7 d).

**Figura 7:** Representación gráfica de modelos locales de mediación de Engagement sobre Rendimiento



#### **Engagement total como variable mediadora, Rendimiento como variable dependiente**

La Tabla 9 muestra el efecto de diferentes variables en un modelo de regresión sobre la variable mediadora Engagement,  $F(3, 128) = 43,19$ ;  $p < ,001$ ;  $R^2 = ,503$ ; y otro modelo sobre la VD Rendimiento,  $F(4, 127) = 3,04$ ;  $p < ,050$ ;  $R^2 = ,088$ . El efecto indirecto del

Liderazgo auténtico sobre Rendimiento fue  $M = 0,015$ ;  $SE = 0,020$ ; IC 95%  $[-0,023; 0,057]$ . Este modelo de mediación se corresponde con la Figura 7 a.

**Tabla 9**

*Efectos directos del Liderazgo auténtico sobre la variable mediadora Engagement total y la VD Rendimiento.*

Mediadora: Engagement total	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	IC (95%)	
					<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	-7,23	4,99	-1,45	,149	-17,095	2,632
Liderazgo auténtico	0,39	0,04	8,78	,000	,302	,477
Interdependencia	1,17	0,32	3,70	,000	,544	1,800
Tamaño del grupo	0,07	0,19	0,35	,723	-,307	,441
VD: Rendimiento	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	IC (95%)	
					<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	13,00	2,82	4,61	,000	7,428	18,581
Engagement	0,04	0,05	0,75	,452	-,061	,136
<b>Liderazgo auténtico</b>	<b>0,05</b>	<b>0,03</b>	<b>1,70</b>	<b>,092</b>	<b>-,009</b>	<b>,116</b>
Interdependencia	0,10	0,19	0,53	,598	-,271	,469
Tamaño del grupo	0,08	0,11	0,73	,466	-,132	,287

ET: Error típico; LI: Límite Inferior; LS: Límite Superior. N = 132

En negrita, efecto directo de la VI sobre la VD.

### **Engagement Vigor como variable mediadora, Rendimiento como variable dependiente**

La Tabla 10 muestra el efecto de diferentes variables en un modelo de regresión sobre la variable mediadora Engagement Vigor,  $F(3, 128) = 42,12$ ;  $p < ,001$ ;  $R^2 = ,497$ ; y otro modelo sobre la VD Rendimiento,  $F(4, 127) = 3,03$ ;  $p < ,050$ ;  $R^2 = ,087$ . El efecto indirecto del Liderazgo auténtico sobre Rendimiento fue  $M = 0,013$ ;  $SE = 0,031$ ; IC 95%  $[-0,024; 0,051]$ . Este modelo de mediación se corresponde con la Figura 7 b.

**Tabla 10:** *Efectos directos del Liderazgo auténtico sobre la variable mediadora Engagement Vigor y la VD Rendimiento.*

	IC (95%)					
Mediadora: Engagement Vigor	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	-4,93	1,88	-2,62	,010	-8,648	-1,210
Liderazgo auténtico	0,14	0,02	8,39	,000	,107	,174
Interdependencia	0,48	0,12	4,03	,000	,245	,718
Tamaño del grupo	0,05	0,07	0,66	,513	-,094	,188
	IC (95%)					
VD: Rendimiento	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	13,20	2,87	4,60	,000	7,518	18,876
Engagement	0,09	0,13	0,71	,477	-,166	,354
<b>Liderazgo auténtico</b>	<b>0,05</b>	<b>0,03</b>	<b>1,77</b>	<b>,079</b>	<b>-,007</b>	<b>,116</b>
Interdependencia	0,10	0,19	0,52	,606	-,276	,471
Tamaño del grupo	0,08	0,11	0,71	,478	-,135	,286

ET: Error típico; LI: Límite Inferior; LS: Límite Superior. N = 132

En negrita, efecto directo de la VI sobre la VD.

### **Engagement Dedicación como variable mediadora, Rendimiento como variable dependiente**

La Tabla 11 muestra el efecto de diferentes variables en un modelo de regresión sobre la variable mediadora Engagement Dedicación,  $F(3, 128) = 41,35$ ;  $p < ,001$ ;  $R^2 = ,492$ ; y otro modelo sobre la VD Rendimiento,  $F(4, 127) = 2,92$ ;  $p < ,050$ ;  $R^2 = ,084$ . El efecto indirecto del Liderazgo auténtico sobre Rendimiento fue  $M = 0,007$ ;  $SE = 0,019$ ; IC 95% [-0,030; 0,044]. Este modelo de mediación se corresponde con la Figura 7 c.

**Tabla 11**

*Efectos directos del Liderazgo auténtico sobre la variable mediadora Engagement*

*Dedicación y la VD Rendimiento.*

					IC (95%)	
Mediadora: Engagement Dedicación	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	-3,99	1,89	-2,11	,037	-7,733	-,241
Liderazgo auténtico	0,14	0,02	8,50	,000	,110	,177
Interdependencia	0,45	0,12	3,73	,000	,210	,687
Tamaño del grupo	-0,03	0,07	-0,47	,640	-,176	,108
					IC (95%)	
VD: Rendimiento	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	12,93	2,85	4,54	,000	7,290	18,561
Engagement	0,05	0,13	0,37	,714	-,211	,307
<b>Liderazgo auténtico</b>	<b>0,06</b>	<b>0,03</b>	<b>1,96</b>	<b>,052</b>	<b>-,001</b>	<b>,123</b>
Interdependencia	0,12	0,19	0,65	,519	-,250	,493
Tamaño del grupo	0,08	0,11	0,77	,444	-,129	,292

ET: Error típico; LI: Límite Inferior; LS: Límite Superior. N = 132

En negrita, efecto directo de la VI sobre la VD.

### **Engagement Absorción como variable mediadora, Rendimiento como variable dependiente**

La Tabla 12 muestra el efecto de diferentes variables en un modelo de regresión sobre la variable mediadora Engagement Absorción,  $F(3, 128) = 21,63$ ;  $p < ,001$ ;  $R^2 = ,336$ ; y otro modelo sobre la VD Rendimiento,  $F(4, 127) = 3,13$ ;  $p < ,050$ ;  $R^2 = ,090$ . El efecto indirecto del Liderazgo auténtico sobre Rendimiento fue  $M = 0,014$ ;  $SE = 0,015$ ; IC 95% [-0,013; 0,047]. Este modelo de mediación se corresponde con la Figura 7 d.

**Tabla 12**

*Efectos directos del Liderazgo auténtico sobre la variable mediadora Engagement*

*Absorción y la VD Rendimiento.*

Mediadora: Engagement Absorción	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	IC (95%)	
					<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	1,68	1,82	0,92	,357	-1,922	5,290
Liderazgo auténtico	0,11	0,02	6,52	,000	,074	,138
Interdependencia	0,24	0,12	2,08	,039	,012	,471
Tamaño del grupo	0,05	0,07	0,78	,437	-,083	,191

VD: Rendimiento	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	IC (95%)	
					<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	12,52	2,80	4,47	,000	6,976	18,061
Engagement	0,13	0,14	0,95	,345	-,140	,396
<b>Liderazgo auténtico</b>	<b>0,05</b>	<b>0,03</b>	<b>1,90</b>	<b>,060</b>	<b>-,002</b>	<b>,111</b>
Interdependencia	0,11	0,18	0,62	,537	-,246	,469
Tamaño del grupo	0,07	0,11	0,69	,492	-,137	,283

ET: Error típico; LI: Límite Inferior; LS: Límite Superior. N = 132

En negrita, efecto directo de la VI sobre la VD.

### **Integración Cognitiva y Engagement como variables mediadoras, Rendimiento como variable dependiente**

El primer modelo está formado por una variable criterio, el Rendimiento, una variable predictora, Liderazgo Auténtico y dos variables mediadoras, Integración Cognitiva y *Engagement*. Como se puede observar en la Tabla 13 los efectos, tanto el directo como los indirectos, no son significativos (dado que todos los intervalos de confianza contienen el valor 0),  $p > ,05$ . Esto quiere decir que la magnitud de la relación entre la variable Liderazgo auténtico y la variable Performance no cambia significativamente al incorporar las variables Integración Cognitiva y Engagement como mediadoras.

**Tabla 13***Rendimiento, Liderazgo Auténtico, Integración Cognitiva y Engagement*

<i>Modelos y Variables</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>95%IC</i>	<i>R<sup>2</sup><sub>adjusted</sub></i>
<i>Modelo: Integración Cognitiva</i>						.070*
Liderazgo Auténtico	,01	,017	,86	,39		
Interdependencia	,24	,12	2,003	,0473		
Tamaño del equipo	-,124	,0726	-1,708	,09		
<i>Modelo: Engagement</i>						.050**
Integración cognitiva	,067	,23	,29	,76		
Liderazgo Auténtico	,39	,045	8,69	,00		
Interdependencia	1,15	,32	3,57	,00		
Tamaño del equipo	,07	,19	,39	,69		
<i>Modelo: Performance</i>						.098*
Integración cognitiva	-,16	,12	-1,24	,22		
Liderazgo Auténtico	,05	,03	1,75	,08		
Interdependencia	,14	,19	,72	,47		
Tamaño del equipo	,06	,11	,54	,59		
Engagement	,039	,049	,79	,43		
<i>Efecto Directo</i>						
	,055	,031	1,75	,08		
<i>Efectos Indirectos</i>						
Ind1:	-	(Boot) ,0043			-,0192 / ,0017	
Ind2:	,0024	(Boot) ,0004			-,0002 / ,002	
Ind3:	,000	(Boot) ,0203			-,0222 / ,0576	
	,015					

Nota: N = 132; \*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$

Ind1: Liderazgo auténtico --> Integración cognitiva --> Performance

Ind2: Liderazgo auténtico --> Integración cognitiva --> Engagement --> Performance

Ind3: Liderazgo auténtico --> Engagement --> Performance

### **Integración Afectiva y Engagement como variables mediadoras, Rendimiento como variable dependiente**

El segundo modelo está formado por una variable criterio, el Rendimiento, una variable predictora, Liderazgo Auténtico y dos variables mediadoras Integración Afectiva y *Engagement*.

Como se puede observar en la Tabla 14, los efectos, tanto el directo como los indirectos, no son significativos dado que todos los intervalos de confianza contienen el valor 0 y  $p > ,05$ . Como en el modelo anterior, esto quiere decir que la magnitud de la relación entre la variable Liderazgo auténtico y la variable Performance no cambia significativamente al incorporar las variables Integración afectiva y Engagement como mediadoras.



**Tabla 14**

*Rendimiento, Liderazgo auténtico, Integración Afectiva y Engagement*

<i>Modelos y Variables</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>95%I C</i>	<i>R<sup>2</sup><sub>adjusted</sub></i>
<i>Modelo: Integración Afectiva</i>						,300**
Liderazgo Auténtico	,012	,0304	4,0017	,0001		
Interdependencia	,92	,22	4,24	,000		
Tamaño del equipo	-,21	,129	-1,645	,1023		
<i>Modelo: Engagement</i>						,517**
Integración afectiva	,25	,127	1,977	,0502		
Liderazgo Auténtico	,358	,0465	7,707	,000		
Interdependencia	,939	,335	2,805	,0058		
Tamaño del equipo	,1208	,188	,639	,523		
<i>Modelo: Rendimiento</i>						,090*
Integración afectiva	-,043	,073	-,595	,55		
Liderazgo Auténtico	,056	,032	1,77	,079		
Interdependencia	,133	,196	,679	,498		
Tamaño del equipo	,067	,11	,63	,53		
Engagement	,0426	,05	,844	,40		
<i>Efecto Directo</i>						
	,057	,032	1,77	,08		
<i>Efectos Indirectos</i>						
Ind1:	-	(Boot)	,0098			-,0266 / ,0127
Ind2:	,0053	(Boot)	,0018			-,0010 / ,0075
Ind3:	,0013	(Boot)	,0180			-,0171 / ,0554
	,0153					

*Nota:*  $N = 132$ , \*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$

Ind1: Liderazgo auténtico --> Integración afectiva --> Rendimiento

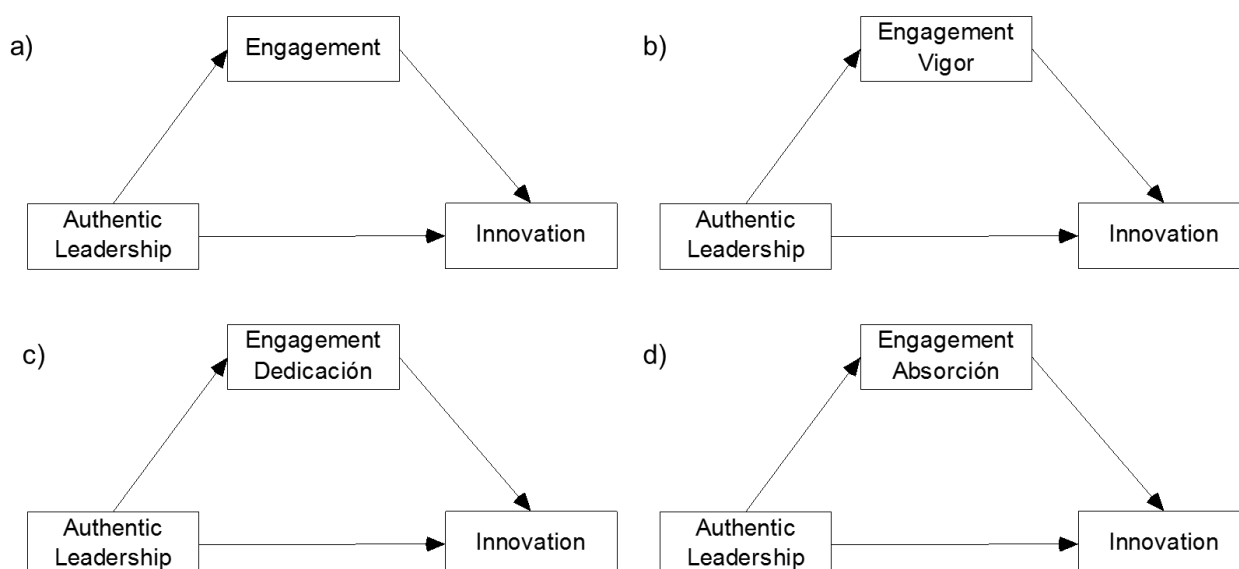
Ind2: Liderazgo auténtico --> Integración afectiva --> Engagement --> Performance

Ind3: Liderazgo auténtico --> Engagement --> Performance

### 3.2.3.2. Innovación como variable dependiente

La Figura 8 muestra gráficamente las relaciones de los modelos locales propuestos entre la Innovación como VD, el Liderazgo auténtico como VI, y diferentes mediadores: el Engagement global (Figura 8 a) y sus diferentes dimensiones, Vigor (Figura 8 b), Dedicación (Figura 8 c), y Absorción (Figura 8 d).

**Figura 8:** Representación gráfica de modelos locales de mediación de Engagement sobre Innovación.



### Engagement total como variable mediadora, Innovación como variable dependiente

La Tabla 15 muestra el efecto de diferentes variables en un modelo de regresión sobre la variable mediadora Engagement,  $F(3, 128) = 43,19$ ;  $p < ,001$ ;  $R^2 = ,503$ ; y otro modelo sobre la VD Innovación,  $F(4, 127) = 43,19$ ;  $p < ,050$ ;  $R^2 = ,084$ . El efecto indirecto del Liderazgo auténtico sobre Innovación fue  $M = 0,051$ ;  $SE = 0,022$ ; IC 95% [0,014; 0,103]. Este modelo de mediación se corresponde con la Figura 8 a.

**Tabla 15**

*Efectos del Liderazgo Auténtico sobre la variable mediadora Engagement y la VD Innovación.*

	IC (95%)					
Mediadora: Engagement	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	-7,23	4,99	-1,45	,149	-17,095	2,632
Liderazgo auténtico	0,39	0,04	8,78	,000	,302	,477
Interdependencia	1,17	0,32	3,70	,000	,544	1,800
Tamaño del grupo	0,07	0,19	0,35	,723	-,307	,441
	IC (95%)					
VD: Innovación	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	14,50	3,16	4,58	,000	8,243	20,762
Engagement	0,13	0,06	2,35	,020	,021	,241
<b>Liderazgo auténtico</b>	<b>0,01</b>	<b>0,04</b>	<b>0,15</b>	<b>,882</b>	<b>-,065</b>	<b>,075</b>
Interdependencia	-0,03	0,21	-0,14	,887	-,446	,386
Tamaño del grupo	-0,05	0,12	-0,45	,654	-,289	,182
ET: Error típico; LI: Límite Inferior; LS: Límite Superior. N = 132						
En negrita, efecto directo de la VI sobre la VD.						

### **Engagement Vigor como variable mediadora, Innovación como variable dependiente**

La Tabla 16 muestra el efecto de diferentes variables en un modelo de regresión sobre la variable mediadora Engagement Vigor,  $F(3, 128) = 42,12$ ;  $p < ,001$ ;  $R^2 = ,497$ ; y otro modelo sobre la VD Innovación,  $F(4, 127) = 2,55$ ;  $p < ,050$ ;  $R^2 = ,074$ . El efecto indirecto del Liderazgo auténtico sobre Innovación fue  $M = 0,042$ ;  $SE = 0,020$ ; IC 95% [0,009; 0,089]. Este modelo de mediación se corresponde con la Figura 8 b.

**Tabla 16**

*Efectos directos del Liderazgo auténtico sobre la variable mediadora Engagement Vigor y la VD Innovación.*

	IC (95%)					
Mediadora: Engagement Vigor	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	-4,93	1,88	-2,62	,010	-8,648	-1,210
Liderazgo auténtico	0,14	0,02	8,39	,000	,107	,174
Interdependencia	0,48	0,12	4,03	,000	,245	,718
Tamaño del grupo	0,05	0,07	0,66	,513	-,094	,188
	IC (95%)					
VD: Innovación	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	15,03	3,24	4,64	,000	8,627	21,443
Engagement	0,30	0,15	2,02	,046	,006	,593
<b>Liderazgo auténtico</b>	<b>0,01</b>	<b>0,04</b>	<b>0,40</b>	<b>,689</b>	<b>-,055</b>	<b>,083</b>
Interdependencia	-0,02	0,21	-0,10	,921	-,443	,401
Tamaño del grupo	-0,06	0,12	-0,49	,625	-,296	,178

ET: Error típico; LI: Límite Inferior; LS: Límite Superior. N = 132

En negrita, efecto directo de la VI sobre la VD.

### **Engagement Dedicación como variable mediadora, Innovación como variable dependiente**

La Tabla 17 muestra el efecto de diferentes variables en un modelo de regresión sobre la variable mediadora Engagement Dedicación,  $F(3, 128) = 41,35$ ;  $p < ,001$ ;  $R^2 = ,492$ ; y otro modelo sobre la VD Innovación,  $F(4, 127) = 2,52$ ;  $p < ,050$ ;  $R^2 = ,074$ . El efecto indirecto del Liderazgo auténtico sobre Innovación fue  $M = 0,042$ ;  $SE = 0,021$ ; IC 95% [0,008; 0,088]. Este modelo de mediación se corresponde con la Figura 8 c.

**Tabla 17**

*Efectos directos del Liderazgo auténtico sobre la variable mediadora Engagement Vigor y la VD Innovación.*

	IC (95%)					
Mediadora: Engagement Dedicación	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	-3,99	1,89	-2,11	,037	-7,733	-,241
Liderazgo auténtico	0,14	0,02	8,50	,000	,110	,177
Interdependencia	0,45	0,12	3,73	,000	,210	,687
Tamaño del grupo	-0,03	0,07	-0,47	,640	-,176	,108
	IC (95%)					
VD: Innovación	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	14,73	3,21	4,59	,000	8,379	21,083
Engagement	0,29	0,15	2,00	,048	,003	,586
<b>Liderazgo auténtico</b>	<b>0,01</b>	<b>0,04</b>	<b>0,40</b>	<b>,692</b>	<b>-,056</b>	<b>,084</b>
Interdependencia	-0,01	0,21	-0,04	,967	-,427	,410
Tamaño del grupo	-0,03	0,12	-0,29	,772	-,272	,202

ET: Error típico; LI: Límite Inferior; LS: Límite Superior. N = 132

En negrita, efecto directo de la VI sobre la VD.

### **Engagement Absorción como variable mediadora, Innovación como variable dependiente**

La Tabla 18 muestra el efecto de diferentes variables en un modelo de regresión sobre la variable mediadora Engagement Absorción,  $F(3, 128) = 21,63$ ;  $p < ,001$ ;  $R^2 = ,336$ ; y otro modelo sobre la VD Innovación,  $F(4, 127) = 2,79$ ;  $p < ,050$ ;  $R^2 = ,080$ . El efecto indirecto del Liderazgo auténtico sobre Innovación fue  $M = 0,036$ ;  $SE = 0,018$ ; IC 95% [0,006; 0,080]. Este modelo de mediación se corresponde con la Figura 8 d.

**Tabla 18**

*Efectos directos del Liderazgo auténtico sobre la variable mediadora Engagement Absorción y la VD Innovación.*

	IC (95%)					
Mediadora: Engagement Absorción	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	1,68	1,82	0,92	,357	-1,922	5,290
Liderazgo auténtico	0,11	0,02	6,52	,000	,074	,138
Interdependencia	0,24	0,12	2,08	,039	,012	,471
Tamaño del grupo	0,05	0,07	0,78	,437	-,083	,191
	IC (95%)					
VD: Innovación	<i>B</i>	<i>ET</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LI</i>	<i>LS</i>
Constante	12,98	3,15	4,12	,000	6,743	19,225
Engagement	0,34	0,15	2,24	,027	,039	,643
<b>Liderazgo auténtico</b>	<b>0,02</b>	<b>0,03</b>	<b>0,62</b>	<b>,535</b>	<b>-,044</b>	<b>,084</b>
Interdependencia	0,04	0,20	0,20	,841	-,362	,443
Tamaño del grupo	-0,06	0,12	-0,53	,599	-,299	,173

ET: Error típico; LI: Límite Inferior; LS: Límite Superior. N = 132

En negrita, efecto directo de la VI sobre la VD.

### **Integración Cognitiva y Engagement como variables mediadoras, Innovación como variable dependiente**

El tercer modelo propuesto está formado por una variable criterio, Innovación, una variable predictora, Liderazgo Auténtico y dos variables mediadoras, Integración Cognitiva y Engagement. Como se puede observar en la Tabla 19, el efecto directo de la variable Liderazgo auténtico sobre Innovación no es significativo ya que  $p > ,05$ . En cuanto a los efectos indirectos se puede apreciar que el efecto de la relación entre Liderazgo Auténtico e Innovación mediado por Engagement (Ind3), sí es significativo ya que el intervalo de confianza de dicho efecto no contiene el valor 0. Esto quiere decir que la magnitud de la relación de la variable Liderazgo auténtico con la variable Innovación es significativamente menor cuando se incluye la variable Engagement.

**Tabla 19**

*Innovación, Liderazgo Auténtico, Integración cognitiva y Engagement*

<i>Modelos y Variables</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>T</i>	<i>p</i>	<i>95%IC</i>	<i>R<sup>2</sup><sub>adjusted</sub></i>
<i>Modelo: Integración Cognitiva</i>						,070*
Liderazgo Auténtico	,01	,017	,86	,39		
Interdependencia	,24	,12	2,003	,047		
Tamaño del equipo	-,124	,0726	-1,708	,09		
<i>Modelo: Engagement</i>						,500**
Integración cognitiva	,068	,23	,29	,77		
Liderazgo Auténtico	,39	,045	8,69	,00		
Interdependencia	1,15	,32	3,57	,00		
Tamaño del equipo	,07	,19	,39	,69		
<i>Modelo: Innovación</i>						,10*
Integración cognitiva	-,22	,14	-1,52	,13		
Liderazgo Auténtico	,008	,035	,0217	,02		
Interdependencia	,021	,21	,099	,92		
Tamaño del equipo	-,08	,12	-,67	,50		
Engagement	,13	,055	2,399	,50		
<i>Efecto Directo</i>						
	,0076	,0352	,2168	,83		
<i>Efectos Indirectos</i>						
Ind1:	-	(Boot) ,0046			-,0176 / ,0021	
Ind2:	,0032	(Boot) ,0008			-,0007 / ,0029	
Ind3:	,0001	(Boot) ,0216			,0142 / ,0991	
	,0516					

*Nota:* N = 132; \*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$

Ind1: Liderazgo auténtico --> Integración cognitiva --> Innovación

Ind2: Liderazgo auténtico --> Integración cognitiva --> Engagement --> Innovación

Ind3: Liderazgo auténtico --> Engagement --> Innovación

Dicho de otro modo, la variable Engagement explica parte de la relación entre Liderazgo auténtico e Innovación. Sin embargo, los dos efectos indirectos restantes (Ind1 e Ind2) no son significativos ya que los intervalos de confianza contienen el valor 0. Esto quiere decir que la magnitud de la relación entre la variable Liderazgo Auténtico y la variable Innovación no cambia significativamente al incorporar la variable Integración afectiva como única mediadora, ni al incorporar las dos variables mediadoras propuestas en un mismo modelo.

### **Integración Afectiva y Engagement como variables mediadoras, Innovación como variable dependiente**

El último modelo propuesto está formado por una variable criterio, Innovación, una variable predictora, Liderazgo Auténtico y dos variables mediadoras, Integración Afectiva y Engagement. Como se puede observar en la Tabla 20, el efecto directo de la variable Liderazgo auténtico sobre Innovación no es significativo ya que  $p > ,05$ . En cuanto a los efectos indirectos se puede apreciar que dos de ellos sí son significativos (Ind2 e Ind3) ya que sus respectivos intervalos de confianza incluyen el valor 0. El efecto indirecto Ind3 quiere decir que la magnitud de la relación entre Liderazgo auténtico e Innovación es significativamente menor cuando se incluye la variable mediadora Engagement (resultado anteriormente comprobado). Es decir, el enlace entre el liderazgo y la innovación pasa parcialmente por el Engagement.



**Tabla 20**

*Innovación, Liderazgo auténtico, Integración afectiva y Engagement*

<i>Modelos y Variables</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>95%IC</i>	<i>R<sup>2</sup><sub>adjusted</sub></i>
<i>Modelo: Integración Afectiva</i>						,300**
Liderazgo Auténtico	,012	,0304	4,001	,0001		
Interdependencia	,92	,22	4,24	,000		
Tamaño del equipo	-,21	,129	-1,645	,1023		
<i>Modelo: Engagement</i>						,517**
Integración afectiva	,25	,127	1,977	,0502		
Liderazgo Auténtico	,358	,0465	7,707	,000		
Interdependencia	,939	,335	2,805	,0058		
Tamaño del equipo	,1208	,188	,639	,523		
<i>Modelo: Innovación</i>						,090*
Integración afectiva	,0736	,082	,89	,37		
Liderazgo Auténtico	- ,0003	,036	-,0087	,99		
Interdependencia	- ,0876	,22	-,398	,69		
Tamaño del equipo	-,037	,12	-,31	,76		
Engagement	,12	,06	2,16	,03		
<i>Efecto Directo</i>						
	- ,0003	,0359	-,0087	,9931		
<i>Efectos Indirectos</i>						
Ind1:	,0090	(Boot) ,0108			-,0085 / ,0348	
Ind2:	,0037	(Boot) ,0031			,0002 / ,0141	
Ind3:	,0437	(Boot) ,0209			,0083 / ,0926	

Nota:  $N = 132$ ; \*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$

Ind1: Liderazgo auténtico --> Integración afectiva --> Innovación

Ind2: Liderazgo auténtico --> Integración afectiva --> Engagement --> Innovación

Ind3: Liderazgo auténtico --> Engagement --> Innovación

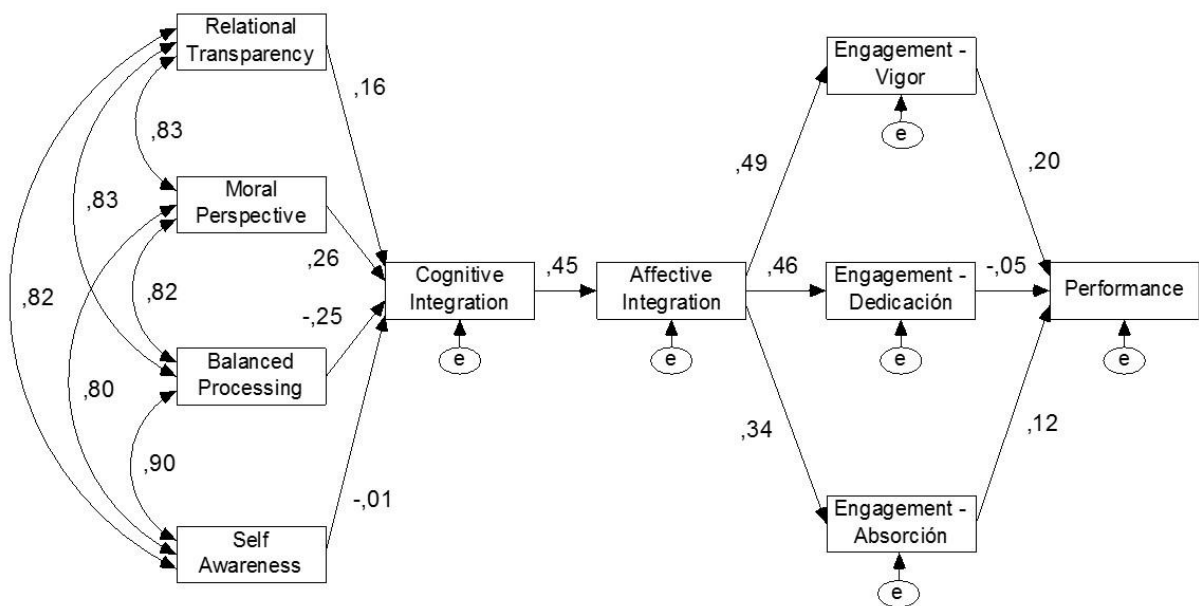
Por otra parte, esta relación se puede explicar (parcialmente) por la integración afectiva: el efecto indirecto Ind2 quiere decir que la magnitud de la relación entre Liderazgo auténtico e Innovación es significativamente menor cuando se incluyen las variables mediadoras Integración Afectiva y Engagement. El efecto indirecto Ind1 no es significativo ya que su intervalo de confianza no incluye el valor 0. Esto último quiere decir que la magnitud de la relación entre Liderazgo Auténtico e Innovación no cambia significativamente al incorporar al modelo la variable Integración afectiva como única variable mediadora.

En resumen, comparando los cuatro modelos propuestos, se observa que la magnitud de la relación, cuando se utiliza la variable criterio Rendimiento, no se ve afectada significativamente al incorporar ninguna de las variables propuestas como mediadoras. Sin embargo, sí se aprecian cambios significativos cuando se utiliza como criterio la variable Innovación. Concretamente, cuando se utiliza como variable criterio Innovación, la magnitud de la relación se ve reducida significativamente cuando se emplea la variable Engagement o cuando el modelo está compuesto por las variables mediadoras Engagement e Integración afectiva. Pero este no es el caso cuando se emplea la variable Integración Afectiva como única variable mediadora, lo que quiere decir que la variable Integración afectiva influye significativamente en la relación entre Liderazgo Auténtico e Innovación sólo cuando actúa la variable Engagement.

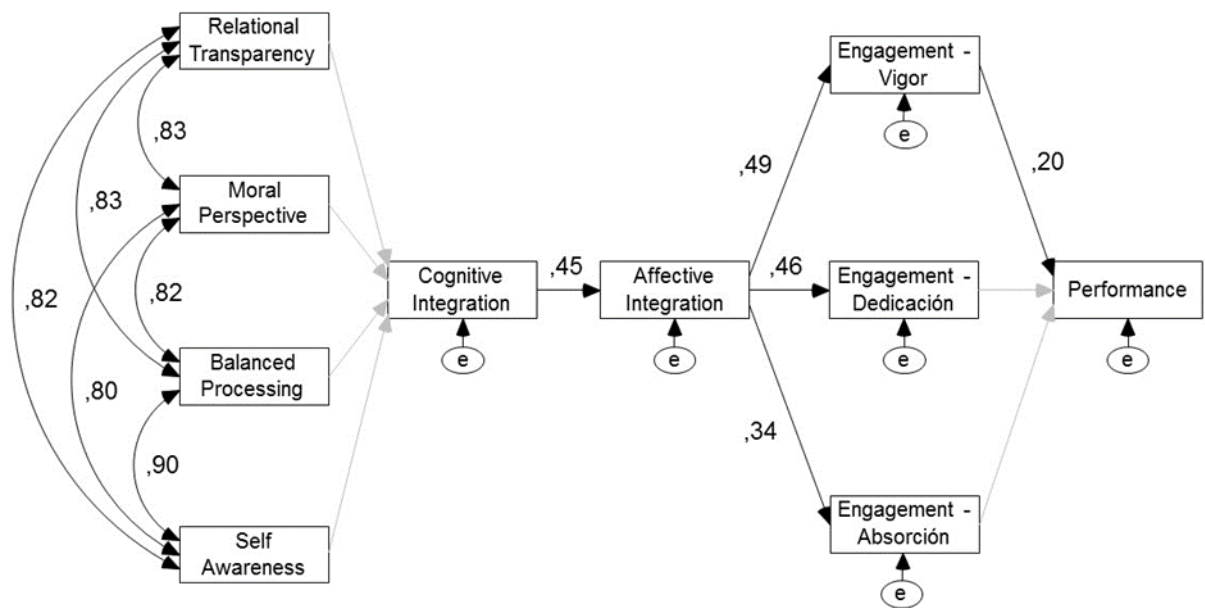
### 3.2.4. Modelos de ecuaciones estructurales

#### 3.2.4.1. Rendimiento como variable dependiente

El primer modelo propuesto fue la influencia secuencial entre las variables. De esta forma, se propuso el efecto de las cinco dimensiones correlacionadas de Liderazgo Auténtico sobre Integración Cognitiva, esta sobre Integración Afectiva, esta sobre las dimensiones de Engagement, y estas a su vez sobre Rendimiento (ver Figura 9). Los parámetros estadísticamente significativos ( $p < ,05$ ) aparecen en la Figura 10.



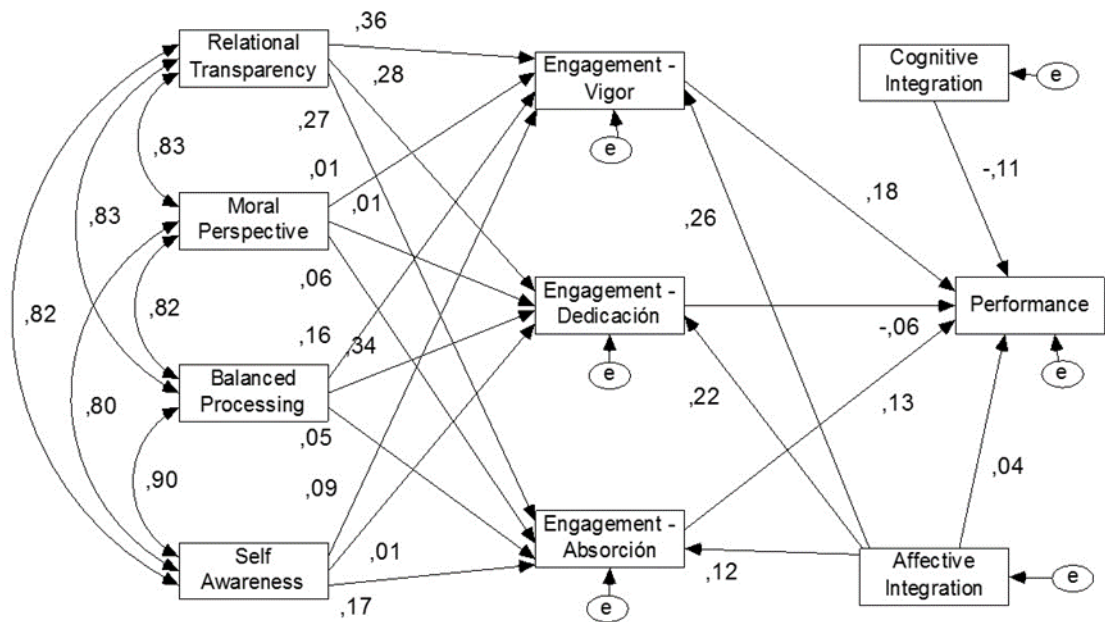
**Figura 9:**  $N = 132$ . Modelo secuencial. Coeficientes de regresión estandarizados.



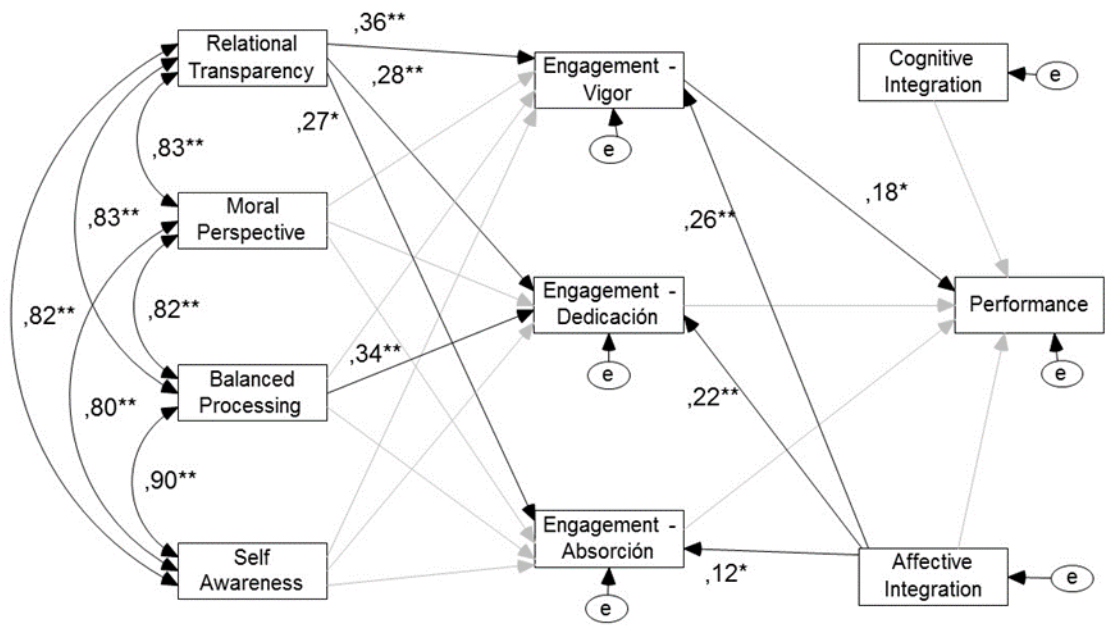
**Figura 10:**  $N = 132$ . *Modelo secuencial*. Se presentan únicamente los coeficientes de regresión estandarizados estadísticamente significativos ( $p < ,05$ ).

Este modelo presentó los siguientes índices de ajuste global:  $\chi^2/df = 14,34$ ;  $\chi^2(28) = 401,585$ ;  $p < ,001$ ; GFI = ,632; AGFI = ,277; RMSEA = 0,319.

El segundo modelo propuso una relación diferente entre las variables: las dimensiones de Liderazgo Auténtico y la Integración Afectiva serían las responsables de las dimensiones de Engagement, y estas a su vez, junto con la Integración Cognitiva, darían cuenta del Rendimiento. Este modelo puede verse representado en la Figura 11. Mientras tanto, en la Figura 12 se pueden observar los pesos de regresión estadísticamente significativos, o bien que presentan una tendencia hacia la significación ( $p < ,10$ ).



**Figura 11:**  $N = 132$ . Modelo en paralelo. Coeficientes de regresión estandarizados.

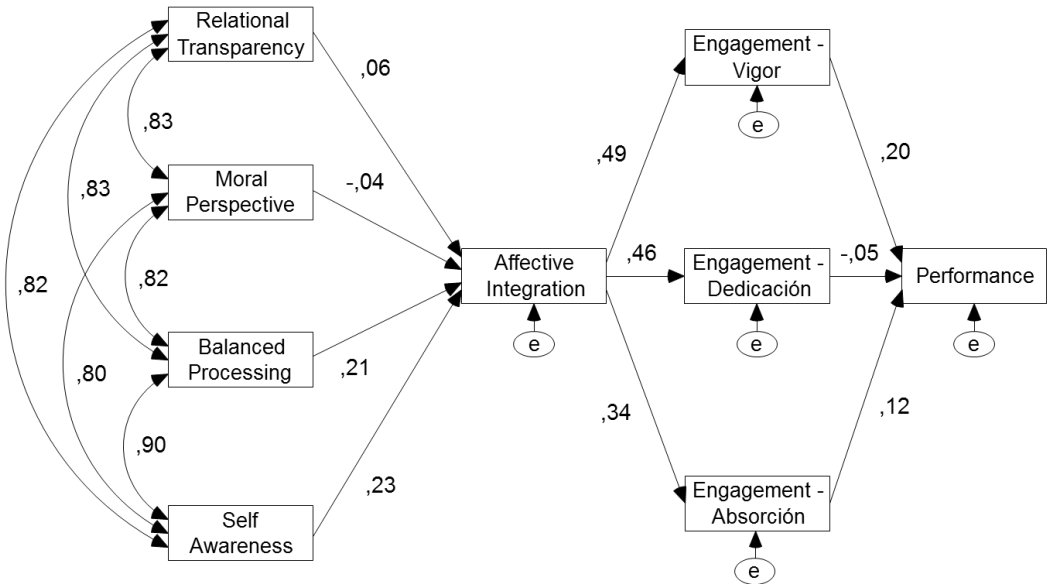


**Figura 12:**  $N = 132$ . Modelo en paralelo. Se presentan únicamente los coeficientes de regresión estandarizados estadísticamente significativos ( $p < .05$ , marcados con \*\*) y los que presentan una tendencia ( $p < .10$ , marcados con \*).

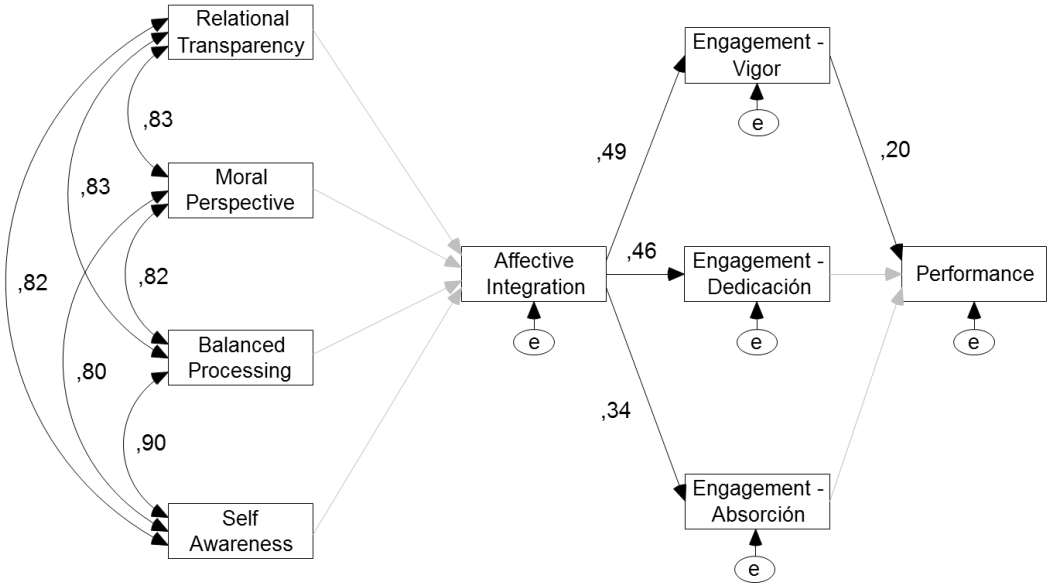
Este modelo presentó los siguientes índices de ajuste global:  $\chi^2/df = 15,38$ ;  $\chi^2(19) = 292,153$ ;  $p < .001$ ; GFI = ,719; AGFI = ,178; RMSEA = 0,331.

# Análisis Complementarios

A continuación, se detallan modelos adicionales de análisis que se elaboraron para tratar de permitir una mejor comprensión de la relación entre variables.



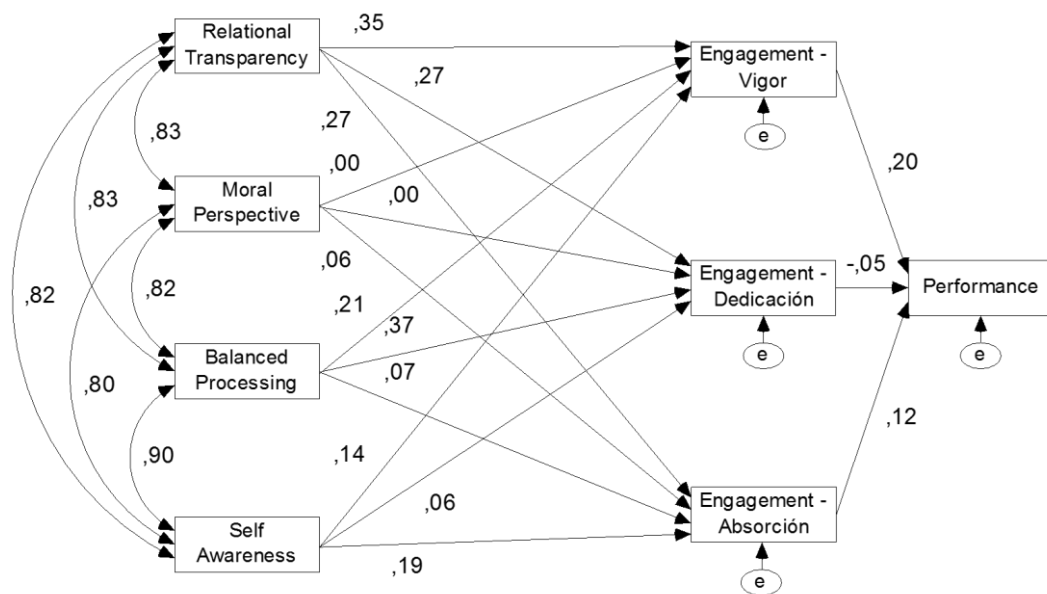
**Figura 13:** *N* = 132. Modelo sobre Rendimiento mediado por Integración afectiva y Engagement. Coeficientes de regresión estandarizados.



**Figura 14:** *N* = 132. Modelo sobre Rendimiento mediado por Integración afectiva y

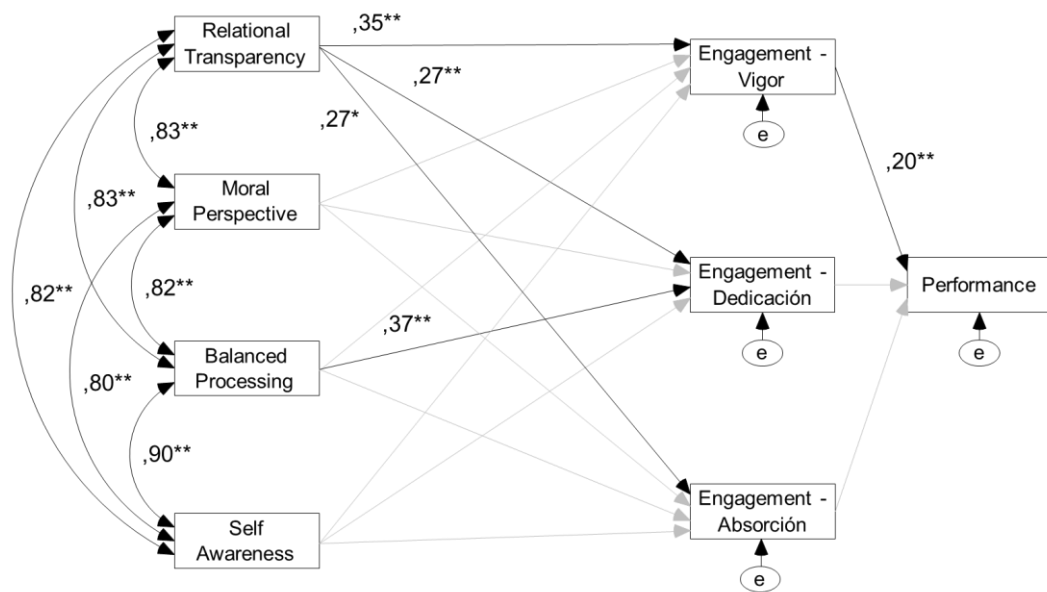
*Engagement.* Coeficientes de regresión estandarizados. Se presentan únicamente los coeficientes de regresión estandarizados estadísticamente significativos ( $p < ,05$ ).

Este modelo presentó los siguientes índices de ajuste global:  $\chi^2/df = 18,38$ ;  $\chi^2(19) = 267,684$ ;  $p < ,001$ ;  $GFI = ,617$ ;  $AGFI = ,137$ ;  $RMSEA = 0,364$ .



**Figura 15:**  $N = 132$ . Modelo sobre Rendimiento mediado por las subescalas de Engagement. Coeficientes de regresión estandarizados.



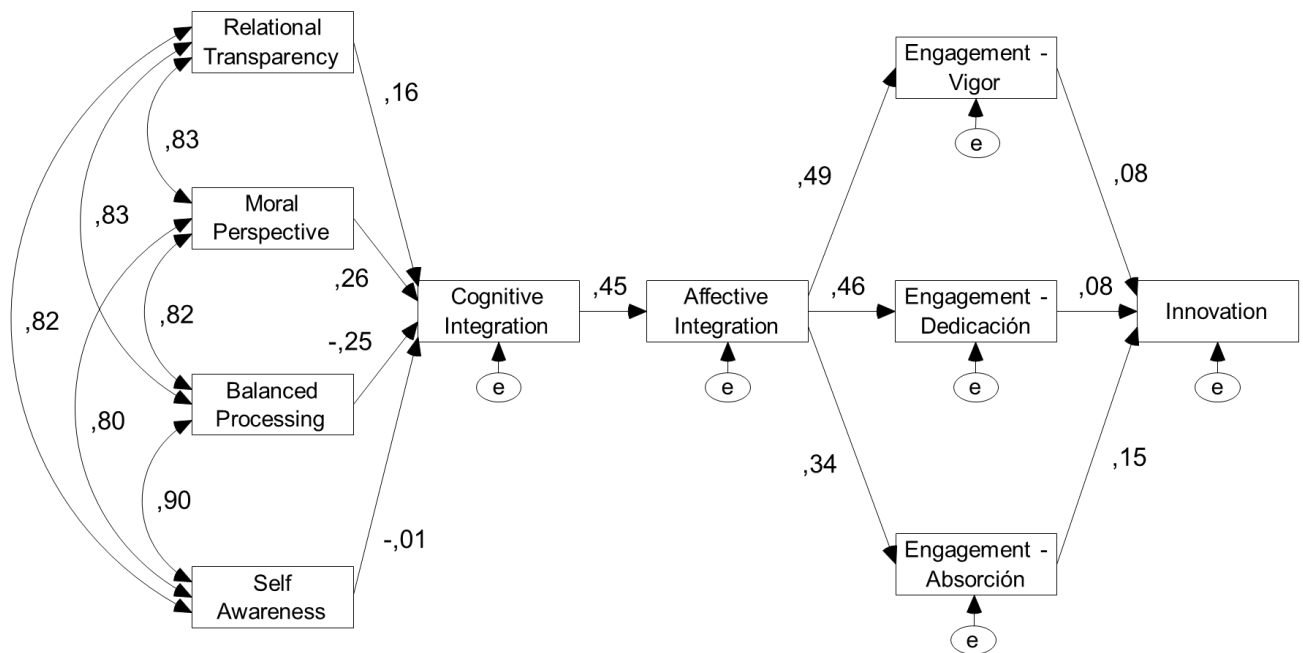


**Figura 16:**  $N = 132$ . Modelo sobre Rendimiento mediado por las subescalas de Engagement. Se presentan únicamente los coeficientes de regresión estandarizados estadísticamente significativos ( $p < ,05$ , marcados con \*\*) y los que presentan una tendencia ( $p < ,10$ , marcados con \*).

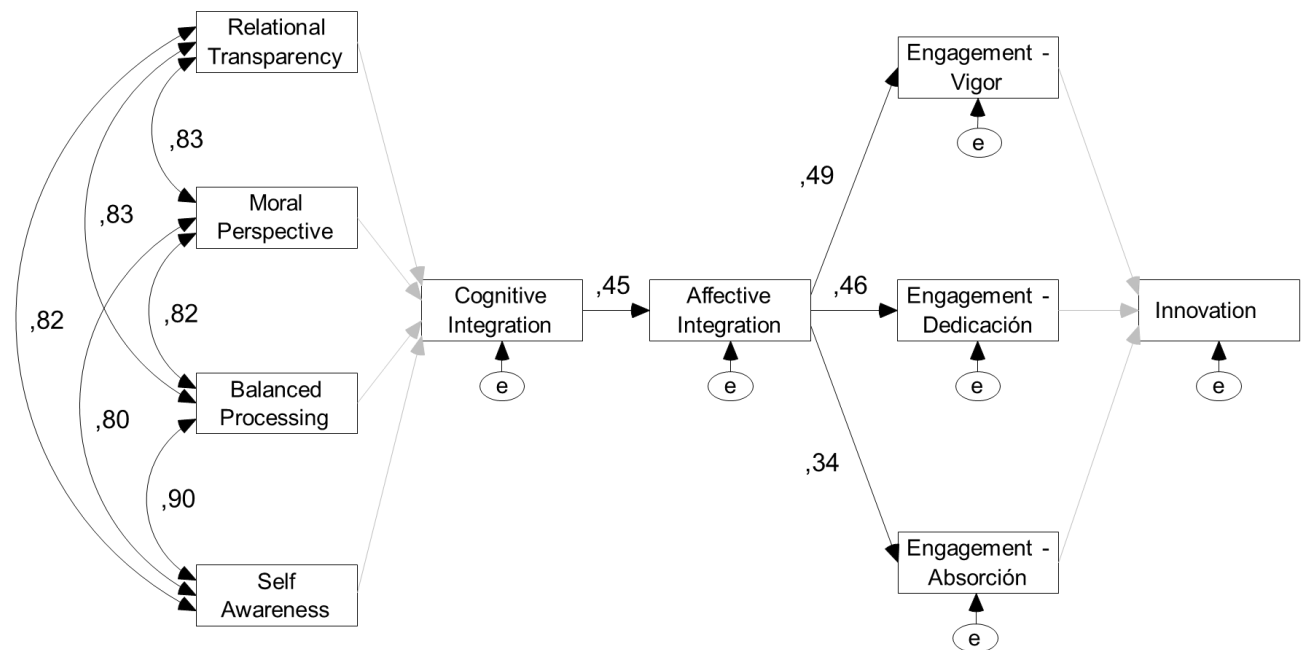
Este modelo presentó los siguientes índices de ajuste global:  $\chi^2/df = 33,25$ ;  $\chi^2(7) = 232,741$ ;  $p < ,001$ ;  $GFI = ,718$ ;  $AGFI = -,449$ ;  $RMSEA = 0,496$ .

### 3.2.4.2. Innovación como variable dependiente

Al igual que con el Rendimiento como VD, el primer modelo propuesto fue la influencia secuencial entre las variables (efecto de las cinco dimensiones de Liderazgo Auténtico sobre Integración Cognitiva, esta sobre Integración Afectiva, esta sobre las dimensiones de Engagement, y estas a su vez sobre Innovación, (ver Figura 17). En la Figura 18 puede verse una representación en la que solamente se muestran los parámetros estadísticamente significativos ( $p < ,05$ ).

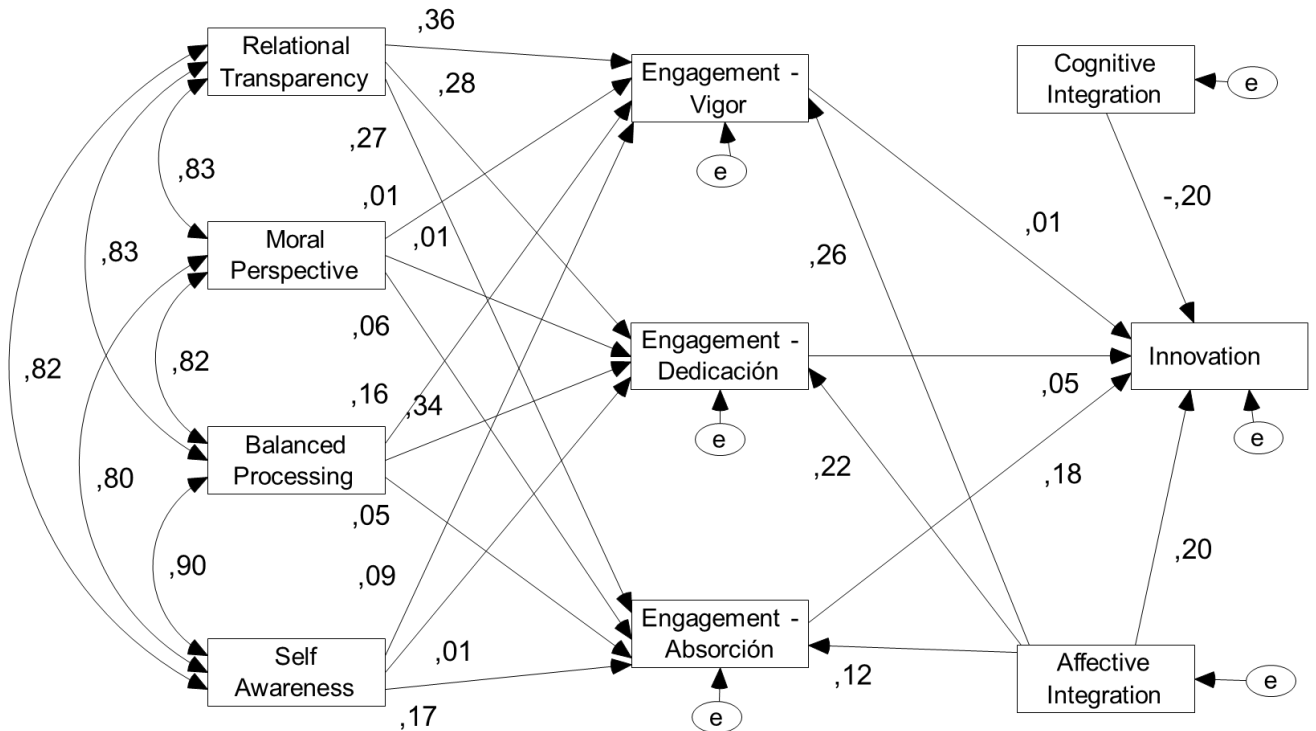


**Figura 17:**  $N = 132$ . Modelo secuencial sobre Innovación. Coeficientes de regresión estandarizados.



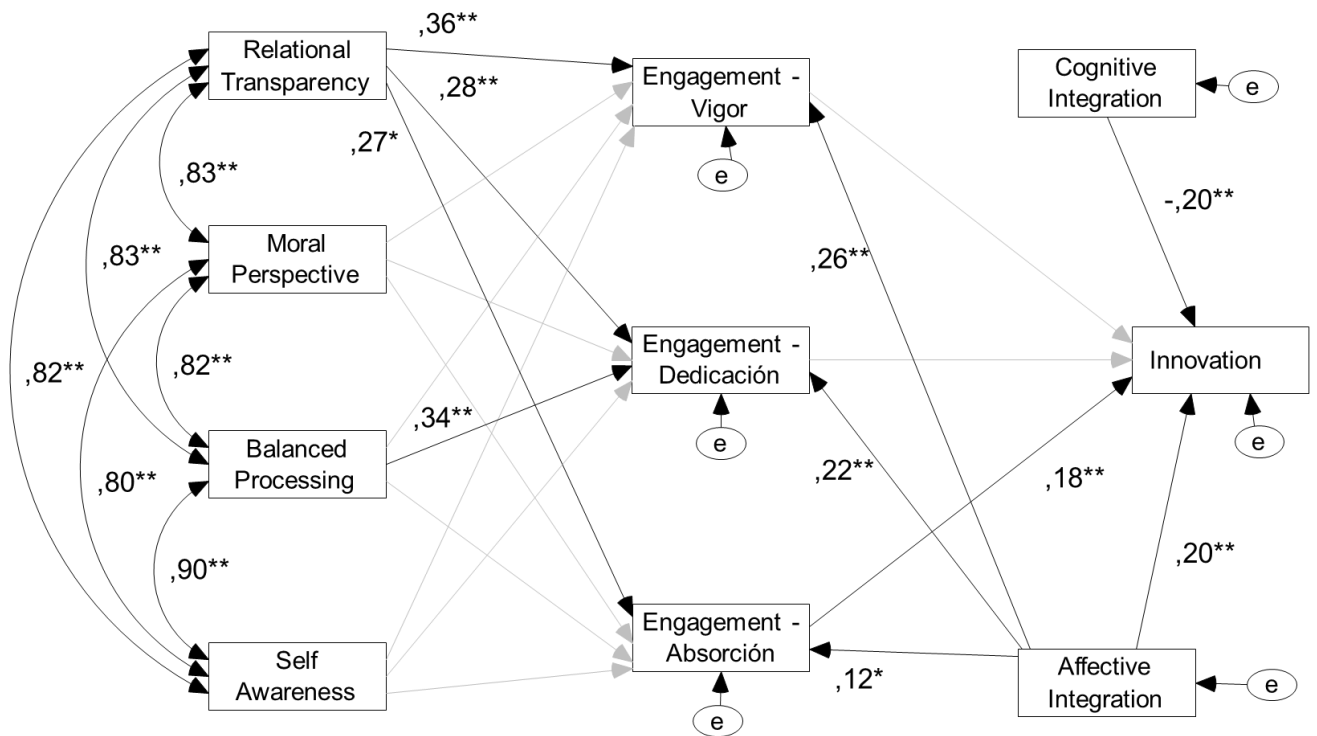
**Figura 18:**  $N = 132$ . Modelo secuencial sobre Innovación. Se presentan únicamente los coeficientes de regresión estandarizados estadísticamente significativos ( $p < .05$ ).

Este modelo presentó los siguientes índices de ajuste global:  $\chi^2/df = 14,40$ ;  $\chi^2(28) = 403,320$ ;  $p < ,001$ ;  $GFI = ,630$ ;  $AGFI = ,272$ ;  $RMSEA = 0,320$ .



**Figura 19:**  $N = 132$ . Modelo en paralelo sobre Innovación. Coeficientes de regresión estandarizados.

El segundo modelo en el que la Innovación es la VD propuso que las dimensiones de Liderazgo Auténtico y la Integración Afectiva serían las responsables de las dimensiones de Engagement, y estas a su vez, junto con la Integración Cognitiva, darían cuenta de la Innovación. Este modelo puede verse representado en la Figura 19. En la Figura 20 se muestran los pesos de regresión estadísticamente significativos, o bien que presentan una tendencia hacia la significación ( $p < ,10$ ).

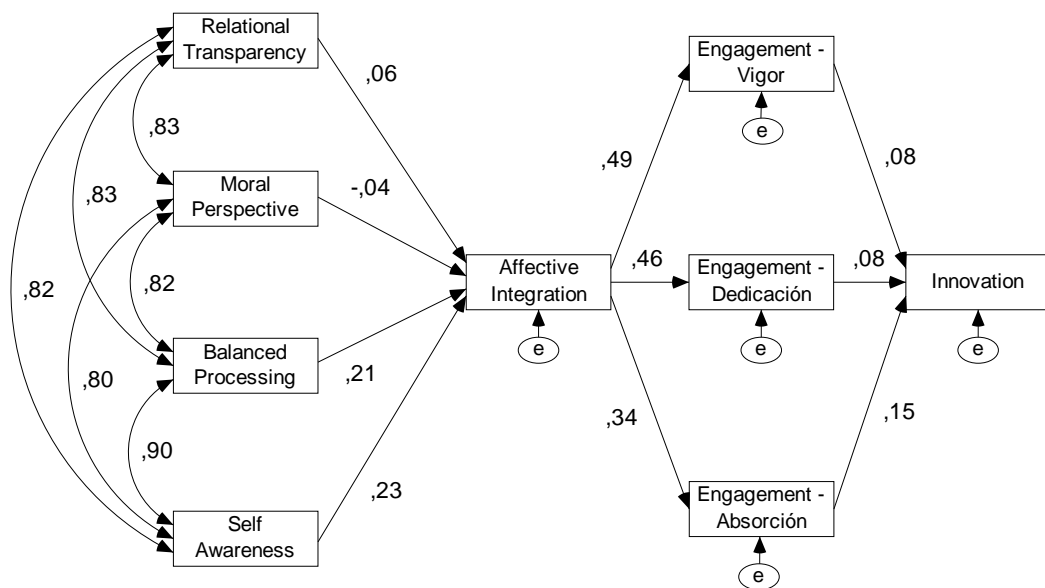


**Figura 20:**  $N = 132$ . Modelo en paralelo sobre Innovación. Se presentan únicamente los coeficientes de regresión estandarizados estadísticamente significativos ( $p < .05$ , marcados con \*\*) y los que presentan una tendencia ( $p < .10$ , marcados con \*).

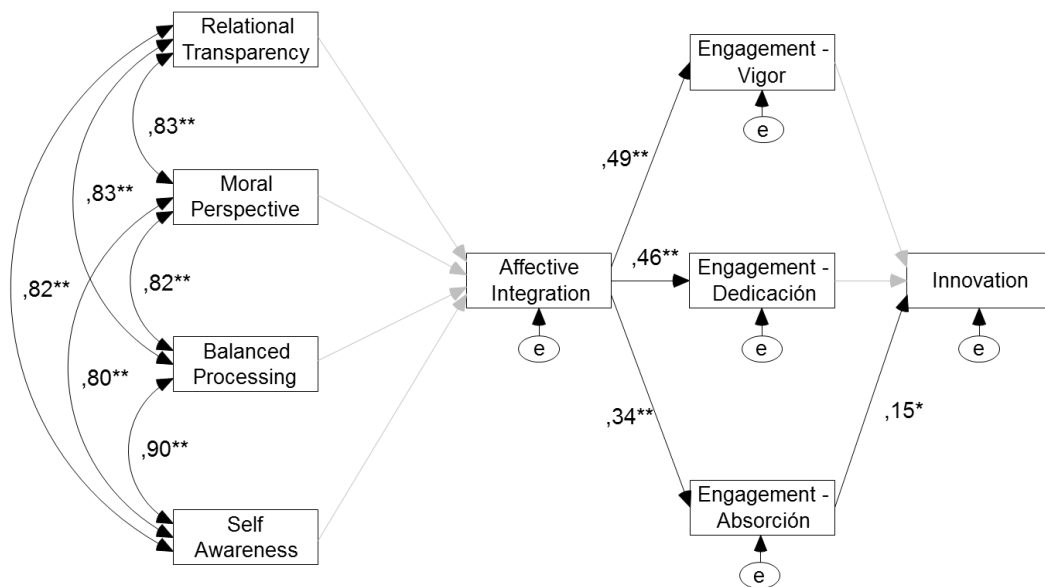
Este modelo presentó los siguientes índices de ajuste global:  $\chi^2/df = 15,25$ ;  $\chi^2(19) = 189,752$ ;  $p < .001$ ;  $GFI = .719$ ;  $AGFI = .185$ ;  $RMSEA = 0,330$ .

## Modelos Complementarios

A continuación, se detallan modelos adicionales de análisis que se elaboraron para tratar de permitir una mejor comprensión de la relación entre variables.

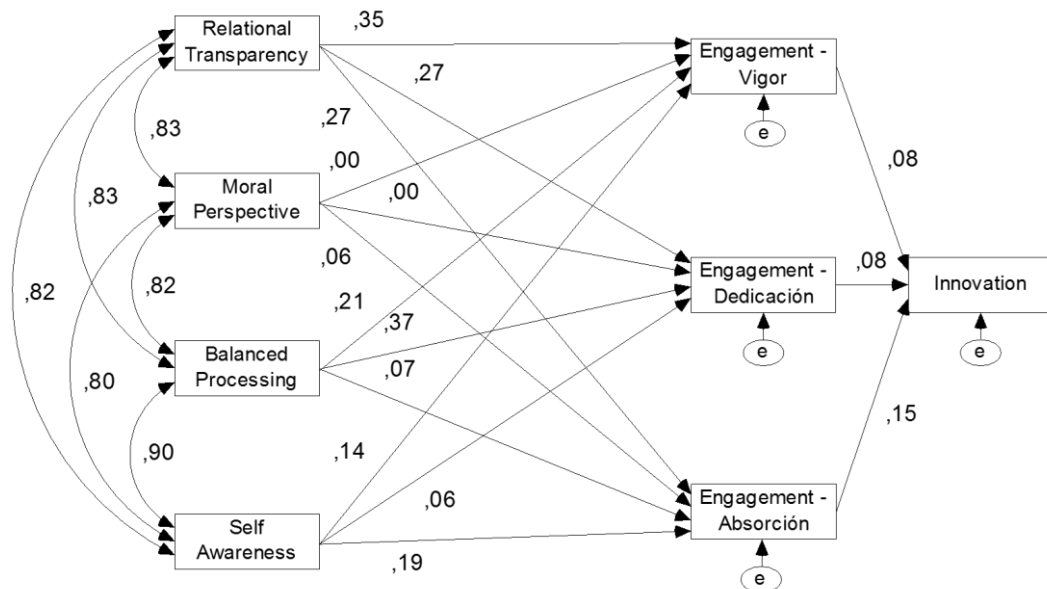


**Figura 21:**  $N = 132$ . Modelo sobre Innovación mediado por Integración afectiva y Engagement. Coeficientes de regresión estandarizados.

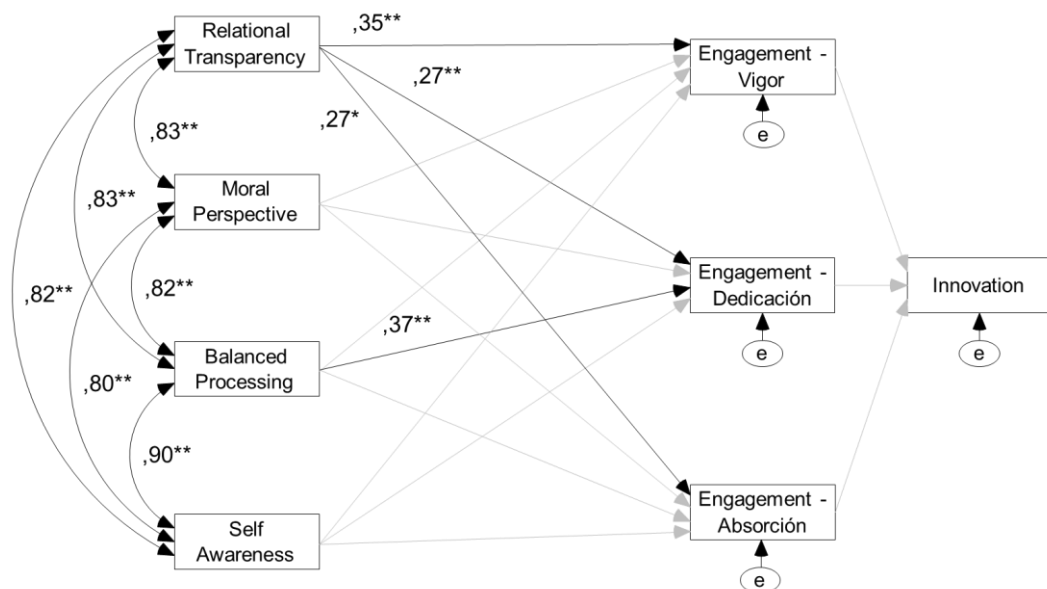


**Figura 22:**  $N = 132$ . Modelo sobre Innovación mediado por Integración afectiva y Engagement. Se presentan únicamente los coeficientes de regresión estandarizados estadísticamente significativos ( $p < .05$ , marcados con \*\*) y los que presentan una tendencia ( $p < .10$ , marcados con \*).

Este modelo presentó los siguientes índices de ajuste global:  $\chi^2/df = 18,34$ ;  $\chi^2(20) = 366,861$ ;  $p < ,001$ ;  $GFI = ,616$ ;  $AGFI = ,136$ ;  $RMSEA = 0,364$ .



**Figura 23:**  $N = 132$ . Modelo sobre Innovación mediado por las subescalas de Engagement. Coeficientes de regresión estandarizados.



**Figura 24:**  $N = 132$ . Modelo sobre Innovación mediado por las subescalas de Engagement. Se presentan únicamente los coeficientes de regresión estandarizados estadísticamente significativos ( $p < ,05$ , marcados con \*\*) y los que presentan una tendencia ( $p < ,10$ , marcados con \*).

Este modelo presentó los siguientes índices de ajuste global:  $\chi^2/df = 33,07$ ;  $\chi^2(7) = 231,518$ ;  $p < ,001$ ;  $GFI = ,721$ ;  $AGFI = -,435$ ;  $RMSEA = 0,495$ .

## **CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

- 4.1. Conclusiones
- 4.2. Implicaciones teóricas
- 4.3. Implicaciones prácticas
- 4.4. Limitaciones del estudio
- 4.5. Sugerencias para la investigación futura





## **4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **4.1. Conclusiones**

El presente estudio pone de manifiesto la relación positiva entre el liderazgo auténtico y la innovación, en los equipos de trabajo, destacando el papel mediador de dos variables fundamentales como la integración afectiva y el *work engagement*. Adicionalmente, se ha comprobado la existencia de una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el rendimiento. En ambos casos, la integración cognitiva, entre los miembros de los equipos de trabajo, ha resultado tener un papel menos relevante de lo inicialmente destacado en las hipótesis de trabajo, y su papel mediador no ha logrado ser demostrado.

Como se ha mencionado, este estudio ha analizado el efecto del liderazgo auténtico sobre dos variables criterio, el rendimiento y la innovación de equipos de trabajo, considerando el potencial papel mediador de tres variables, la integración cognitiva, la integración afectiva y el *work engagement*. El marco organizacional donde se ha inscrito la investigación está constituido por compañías del sector de tecnologías de la comunicación e información, con un elevado nivel de digitalización en sus operaciones y procesos. Se han utilizado dos fuentes de información en la obtención de los datos, de los equipos de trabajo procedentes, de las mismas: los líderes de dichos equipos y los miembros de los equipos, consolidando la información a nivel de grupo. El modelo propuesto ha explorado, dentro del marco de la psicología organizacional, la influencia de un constructo emergente en la literatura científica sobre el liderazgo, como es el liderazgo auténtico, sobre el rendimiento y la innovación. Ambas constituyen dos de las variables más relevantes para definir los resultados de los equipos de trabajo. Sobre este esquema, el estudio ha tratado de esclarecer los mecanismos de mediación, incorporando tres variables, la integración cognitiva, la integración afectiva y el *work engagement*, que, de

acuerdo a la revisión de la literatura efectuada, mantienen conexiones, individuales y combinadas, significativas con las variables objeto de análisis, el liderazgo auténtico y los resultados de los equipos de trabajo. El análisis se ha desarrollado a nivel grupal, tratando de incorporar, así, una nueva perspectiva a la investigación sobre dichas variables, en el marco organizacional definido, que, usualmente, se ha producido a nivel individual y, más escasamente, a nivel organizacional.

En general, las hipótesis principales formuladas han sido sustentadas por los datos, con las apreciaciones que, a continuación, comentaremos. La investigación ha mostrado la existencia de una relación positiva entre diferentes dimensiones del liderazgo auténtico y las dos variables dependientes analizadas, el rendimiento y la innovación en equipos de trabajo, a través de la mediación de los distintos componentes del engagement. Asimismo, se ha observado que la integración afectiva y el *work engagement* mediaban la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación en equipos de trabajo. No obstante, nuestros resultados no han confirmado la existencia de esta mediación en el caso del rendimiento, como variable criterio.

La presente investigación se ha sustentado en la aplicación de diferentes modelos de ecuaciones estructurales, que han permitido definir las relaciones entre las variables que integran el modelo. Además, se ha aplicado un análisis de mediación para discernir el efecto mediador de las tres variables sugeridas. Para dotar de mayor precisión a los resultados y ampliar el análisis teórico, se ha procedido a descomponer, en sus respectivas dimensiones integrantes, tanto al liderazgo auténtico, como variable independiente, como al *work engagement*, como variable mediadora, puesto que ambas son constructos multidimensionales. De esta forma, tanto en los modelos de ecuaciones estructurales,

como en los análisis de mediación hemos considerado las tres dimensiones integrantes del *work engagement* (i.e. vigor, dedicación y absorción). En el caso de los modelos de ecuaciones estructurales, hemos incorporado las mismas junto con las cuatro dimensiones integrantes del liderazgo auténtico (i.e. transparencia en las relaciones interpersonales, perspectiva moral internalizada, procesamiento balanceado de la información y autoconocimiento).

### **Liderazgo Auténtico y Rendimiento.**

En función de los resultados expresados en el capítulo anterior, podemos extraer una serie de conclusiones. En primer lugar, nos centraremos en el estudio del rendimiento como variable criterio. En este caso, observamos que, aunque el análisis de mediación establece que el liderazgo auténtico no tiene un efecto directo sobre el rendimiento de los equipos de trabajo, sin embargo, cuando descomponemos el liderazgo auténtico en sus cuatro dimensiones integrantes (Figura 12), el modelo de ecuaciones estructurales revela que la transparencia en las relaciones interpersonales, entre el líder y sus seguidores tiene una relación positiva significativa con el rendimiento, a través de la dimensión vigor del *engagement* en el trabajo. Este resultado confirmaría parcialmente nuestra **hipótesis 1** (i.e. El liderazgo auténtico estará relacionado positivamente con el rendimiento). Es destacable reseñar, igualmente, que dicha dimensión del liderazgo auténtico es la única que está relacionada positivamente con las tres dimensiones que componen el *engagement* en el trabajo, es decir con el vigor, con la dedicación y con la absorción. No obstante, en el caso de la dedicación y de la absorción no se observa que medien la relación positiva entre el liderazgo auténtico y el rendimiento. Aunque la influencia del liderazgo auténtico sobre el rendimiento está bien documentada teóricamente, existe escasa investigación empírica que sustancie la relación entre ambas variables, en el caso

de los equipos de trabajo (Avolio et al. 2004; Chan et al., 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). El limitado soporte empírico existente confirma esta relación, fundamentalmente a nivel individual (Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; Walumbwa et al., 2011), pero no indaga sobre el comportamiento de cada una de las dimensiones integrantes del liderazgo auténtico. Por otra parte, el hecho de que la transparencia en las relaciones interpersonales sea la dimensión del liderazgo auténtico cuyo impacto en el rendimiento tenga los efectos más relevantes, tiene un correlato teórico evidente con este tipo de liderazgo. Así Avolio y Gardner (2005) destacaron que los líderes auténticos aspiran a conseguir y mantener una relación abierta y genuina con sus seguidores lo que permite maximizar su rendimiento.

De igual modo, contemplando todas las variables en el mismo modelo de ecuaciones estructurales, se manifiestan dos efectos relevantes (ver Figura 12). En primer lugar, como se destacó anteriormente, la transparencia en las relaciones interpersonales entre el líder y los equipos de trabajo tiene una relación positiva significativa, no sólo con la dimensión vigor del *engagement*, sino también con la dedicación y con la absorción. Asimismo, el procesamiento balanceado de la información muestra una relación positiva con la dimensión, del *engagement*, dedicación. Ello nos permite confirmar la **hipótesis 2** (i.e. El liderazgo auténtico estará relacionado positivamente con el *work engagement*). En este caso, la relación positiva entre el liderazgo auténtico y el *engagement* ha sido comprobada fundamentalmente a nivel individual (Giallonardo, Wong y Iwasiw, 2010; Hassan y Ahmed, 2011; Wang y Hsieh, 2013), aunque ha comenzado a surgir evidencia sobre dicha relación a nivel de equipos de trabajo (Ahamed et al., 2013). El hecho más destacable, en este caso, lo constituye la existencia de una relación positiva entre las dos dimensiones del liderazgo auténtico de carácter externo y relacional (i.e. relaciones interpersonales

transparentes y procesamiento balanceado de la información) con el *engagement*; mientras que aquellas dimensiones de naturaleza interna del líder (i.e. autoconocimiento, perspectiva moral internalizada) no manifestarían dicha relación. Esto permite sugerir que las dimensiones que hemos denominado externas o relacionales serían las responsables de activar el *engagement* de los miembros del equipo de trabajo. A nivel teórico, sería relevante tratar de establecer el efecto diferencial de cada una de las dimensiones, que integran el liderazgo auténtico, en los procesos de identificación personal y social, que el líder provoca en los seguidores, para incrementar sus niveles de *engagement* (Avolio et al., 2004). Los resultados obtenidos parecen sugerir que los efectos de éstas dimensiones pueden diferir en los equipos de trabajo.

A la hora de centrar la atención en la integración cognitiva y la integración afectiva se han observado, en el análisis efectuado, dos efectos diferenciados. En primer lugar, no se ha encontrado una relación positiva entre el liderazgo auténtico y la integración cognitiva (ver Figuras 10 y 12). El modelo de influencia del liderazgo auténtico sugiere una conexión entre éste y variables de naturaleza cognitiva, que facilitan el rendimiento de los individuos. Los líderes auténticos constituyen modelos de conducta positiva para el desarrollo de los seguidores auténticos y en esta transformación intervienen procesos de naturaleza cognitiva (Gardner et al., 2005). Así, la coordinación efectiva de los miembros de los equipos de trabajo y, por consiguiente, su rendimiento, estaría vinculada a la existencia de modelos mentales compartidos y estrategias cognitivas de funcionamiento comunes que pueden ser inspiradas por el líder (Cannon Bowers et al., 1993; Carson et al., 2007; Dougherty, 1992). Sin embargo, los resultados del análisis manifiestan que el liderazgo auténtico parece ser una modalidad de liderazgo que no propicia la presencia de marcos y estrategias cognitivas comunes, entre los miembros del equipo. La ausencia

de esta sincronización entre los marcos mentales e intelectuales de los miembros del equipo de trabajo llevaría a refutar la **hipótesis 3** (i.e. El liderazgo auténtico estará relacionado positivamente con la integración cognitiva). Como se definió en la revisión teórica que explicaba la conexión entre ambas variables, la presencia de la misma se observaba, fundamentalmente, en aquellas modalidades de liderazgo que algunos autores conceptuaban como liderazgo funcional o instrumental. Este tipo de liderazgo está orientado a la resolución de tareas específicas dentro de los equipos de trabajo y su centro de actuación está vinculado, sobre todo, al incremento de la productividad y de la eficiencia entre sus miembros (Antonakis y House, 2014; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas y Halpin, 2006). Pese a que la concepción teórica del liderazgo auténtico parece sugerir, en principio, la conexión entre éste y factores de carácter cognitivo, nuestro análisis no la detecta. La explicación de este hecho podría radicar en la propia naturaleza de la medida utilizada. En efecto, los integrantes de los equipos de trabajo evalúan el liderazgo auténtico de sus respectivos líderes/supervisores, así como el nivel de integración cognitiva del grupo, pero lo hacen a nivel general. La medición no se efectúa en el contexto de una tarea o proyecto específico ejecutado por el equipo y liderado por el supervisor.

Adicionalmente, analizando los componentes por separado en los modelos de ecuaciones estructurales propuestos tampoco se ha revelado la existencia de una relación significativa entre el liderazgo auténtico o cualquiera de sus dimensiones componentes, y la integración afectiva (ver Figuras 12 y 14). Ello nos retrotrae a una situación similar a la observada en el caso de la integración cognitiva, lo que, de nuevo, permitiría refutar la **hipótesis 4** (i.e. El liderazgo auténtico está relacionado positivamente con la integración afectiva). Como se ha destacado anteriormente, una de las funciones clave de los líderes,

especialmente de los transformacionales, la constituye la administración de las emociones de los componentes del grupo, sobre todo aquellas que tienen una influencia en el rendimiento (Berson et al., 2001; Goleman et al., 2013; Pescosolido, 2002). No obstante, también se indicó que la investigación existente examinaba, primordialmente, la influencia del líder, sobre los miembros del equipo, en situaciones de conflicto y estrés. En éstas se observaba el papel crucial del líder a la hora de amortiguar el impacto de los estresores, sobre los componentes del equipo, proporcionando estrategias de actuación específica y objetivos de actuación específicos (Halverson et al., 2004; Lyons y Schneider, 2004; Peiró y Rodríguez, 2008). El modelo de liderazgo auténtico propone que la acción del líder tendrá un efecto determinante en la aparición de emociones positivas, en los miembros de los equipos de trabajo (Avolio et al., 2004), sin embargo, ello parece no implicar, necesariamente, que dicha acción conlleve la aparición de esquemas compartidos de integración afectiva entre éstos. Por otra parte, habría que mencionar que la situación usual que experimentaban los equipos de trabajo incluidos en nuestra muestra, no reproducía, necesariamente, situaciones de conflicto y estrés, sino que evidenciaba pautas de comportamiento usuales ante múltiples rutinas relacionadas con el trabajo diario, lo que podría explicar, al menos, parcialmente, los resultados obtenidos.

Con respecto a la conexión entre la integración cognitiva y la integración afectiva, el modelo secuencial de ecuaciones estructurales confirma la existencia de una relación positiva entre ambas variables (ver Figura 10). Ello permitiría confirmar nuestra **hipótesis 5** (i.e. La integración cognitiva estará relacionada positivamente con la integración afectiva). Esta relación adquiere especial relevancia por dos razones. En primer lugar, como se indicó anteriormente, la aproximación tradicional al rendimiento, tanto



individual como de equipos de trabajo, ha estado, sobre todo, orientada a la investigación del impacto de factores cognitivos y, secundariamente, afectivos sobre éste. La interacción entre ambos no ha sido objeto de análisis frecuente (Offermann et al., 2004). En segundo lugar, existe una escasa evidencia empírica sobre cómo estos dos constructos interactúan e influyen en el rendimiento de los grupos de trabajo. Como se ha reseñado, constructos similares, como la cognición compartida (Salas et al., 2008; Salas y Fiore, 2004), tienen un alto valor como mecanismo explicativo del rendimiento de equipos de trabajo (Cannon-Bowers y Salas, 2001). Además, ésta permite la aparición de actitudes y emociones positivas que, igualmente, posibilitan la mejora del rendimiento de los equipos (Goyal y Akhilesh, 2007; Ven den Bossche et al., 2006). Por lo tanto, la relación constatada entre la integración cognitiva y la integración afectiva, permite, asimismo, dotar a ambos constructos de evidencia empírica adicional que puede apoyar su utilidad para explicar el rendimiento de los equipos de trabajo. En cualquier caso, se requeriría investigación adicional para proporcionar mayor apoyo a esta relación.

Siguiendo con la secuencia sugerida por el modelo propuesto, la investigación revela la existencia de relaciones diferenciadas entre la integración cognitiva y la integración afectiva con el *engagement*. En primer lugar, no se observa la presencia de una relación significativa entre la integración cognitiva y el work engagement (ver Figura 12). Como se ha destacado, existen variables de naturaleza cognitiva que pueden, conceptualmente, ser concebidas como un recurso en el trabajo, y que, bajo ciertas condiciones, podrían desencadenar un proceso motivacional que incrementara los niveles de engagement en los grupos de trabajo (Bakker y Demerouti, 2008). La integración cognitiva podría ser concebida con una de estas variables. Por otra parte, el propio work engagement incorpora aspectos cognitivos como la absorción que podrían facilitar dicha relación (Bakker 2011).

Sin embargo, de acuerdo a la presente investigación, la integración cognitiva, supuestamente, facilitada por el líder auténtico, entre los miembros del equipo de trabajo, parece no iniciar un proceso motivacional que origine mayores niveles de *engagement* en los mismos, lo que refuta la **hipótesis 6a** (i.e. La integración cognitiva estará relacionada positivamente con el work engagement). Como señalan algunos autores, el proceso de compartir conocimientos entre los miembros de los equipos de trabajo y el establecimiento de marcos mentales de referencia, que posibiliten interpretar la información de manera homogénea y tomar decisiones compatibles con la misma, permitiría explicar el incremento del rendimiento de los grupos de trabajo (Mohammed y Dumville, 2001; Cooke et al. 2000) pero no implicaría, necesariamente, el aumento de los niveles de engagement en los mismos. Para que la integración cognitiva, en equipos de trabajo, pueda ser de utilidad para explicar su impacto en resultados de naturaleza motivacional, como el engagement, es necesario especificar cuándo, cómo y por qué actúa, y cuáles son las condiciones que determinan su aparición y su efecto en los mismos (Cannon-Bowers y Salas, 2001). Por la propia naturaleza de esta investigación, estos efectos específicos no están definidos en el trabajo. Asimismo, como se ha manifestado previamente, el liderazgo auténtico no parece ser una modalidad de liderazgo que suscite la aparición de marcos cognitivos comunes entre los miembros de los equipos de trabajo, sino que su efecto podría ser más bien de carácter afectivo entre los mismos.

En línea con lo descrito, tal y como se desprende de los análisis efectuados, la integración afectiva sí que muestra una relación positiva consistente con el *work engagement*. De este modo, los resultados reflejan la presencia de una relación positiva significativa entre la integración afectiva y las tres dimensiones integrantes del engagement (i.e. vigor, dedicación y absorción; ver Figuras 10 y 12), lo que vendría a confirmar nuestra **hipótesis**

**6b** (i.e. La integración afectiva estará relacionada positivamente con el *work engagement*). Siguiendo con la lógica anterior, como sugiere el modelo de *engagement* en el trabajo (Bakker y Demerouti, 2008), se puede esperar que las variables consideradas como recursos en el trabajo, de naturaleza, afectiva, tengan una relación directa con el *engagement*. En concreto, la integración afectiva entre los miembros del equipo de trabajo, permitiría reducir las demandas originadas por el trabajo y los costes asociados al mismo, adquiriría un carácter funcional en la consecución de las metas del trabajo y, por último, estimularía el crecimiento personal de los individuos y grupos de trabajo, lo que tendría un impacto positivo en el *engagement* (Perhoniemi y Toppinen-Tanner, 2008; Schaufeli et al., 2009).

Otra relación que se ve confirmada en nuestra investigación, es la existente entre el *engagement* y el rendimiento de los equipos de trabajo, expuesta en la **hipótesis 7** (i.e. El *work engagement* estará relacionado positivamente con el rendimiento). En efecto, contemplando todas las variables, integradas al mismo tiempo, en el modelo de ecuaciones estructurales, se encuentra que el *engagement* en el trabajo, en concreto a través de la dimensión vigor, está positivamente relacionado con el rendimiento de los equipos de trabajo (ver Figura 10). Este dato concuerda con los resultados de los numerosos estudios existentes, en los que se manifiesta la presencia de dicha relación en múltiples entornos organizacionales, en los que operan equipos de trabajo (Demerouti y Cropanzano, 2010). El *engagement*, como se ha señalado, combina una alta dedicación al trabajo, con un elevado nivel de absorción y vigor aplicado al mismo. El vigor, concebido como la presencia de altos niveles de energía y activación para la realización del trabajo, junto con el esfuerzo y la persistencia ante la aparición de dificultades (Schaufeli y Bakker, 2004), tiene un impacto significativo en el rendimiento de los grupos de trabajo.

Otro dato relevante extraído del análisis, manifiesta que las dos dimensiones restantes del *engagement*, la dedicación y la absorción en el trabajo, parecen tener una influencia no tan decisiva como el vigor, en el rendimiento de los equipos de trabajo. Considerando las tres dimensiones que constituyen el *engagement*, se puede concluir que el vigor, que implica aspectos esencialmente afectivos, tiene una relación más intensa con el rendimiento que la absorción y la dedicación, las cuales apelan a facetas relacionadas, respectivamente, con aspectos de carácter cognitivo y motivacional.

El resultado anterior es consistente con la presencia de una relación positiva indirecta entre la integración afectiva y el rendimiento, mediada a través de la dimensión vigor del *engagement* (ver Figura 10), lo que confirmaría la **hipótesis 9** (i.e. La integración afectiva estará relacionada positivamente con el rendimiento). A nivel teórico y empírico, se ha destacado cómo las emociones, esencialmente positivas, compartidas por los miembros de los equipos de trabajo, tienen un efecto destacado en la mejora del rendimiento, a través del incremento de la cooperación, la participación y la cohesión social (Herman y Dasborough, 2008; Syna y Yagil, 2005). No obstante, de nuevo, nuestro análisis no permite establecer la relevancia de la integración cognitiva en nuestro esquema de investigación. En efecto, el modelo de ecuaciones estructurales presentado en la Figura 12) no permite identificar la presencia de una relación positiva significativa entre ésta y el rendimiento de los grupos de trabajo, lo que refutaría la **hipótesis 8** (i.e. La integración cognitiva estará relacionada positivamente con el rendimiento). En función de estos resultados, podemos concluir que, en el presente estudio, las variables de naturaleza emocional, bien sea la integración afectiva o la dimensión vigor del *engagement*, parecen adquirir una mayor importancia, que las cognitivas, en la explicación del rendimiento de los equipos de trabajo. Así, aunque los elementos y procesos cognitivos compartidos por

los miembros de un equipo tienen un impacto destacado en el rendimiento del grupo y posibilitan su mejora (Cannon-Bowers y Salas, 2001; Salas y Fiore, 2004), es sobre todo en situaciones que implican tareas asociadas a una elevada demanda, en las que éstos parecen ser más importantes (Entin y Serfaty, 1999; Naylor y Amazeen, 2004; Wilson et al., 2007). Sin embargo, en situaciones de trabajo ordinarias, como las que reproduce este estudio, el contexto afectivo del equipo de trabajo parece ser más importante para explicar el rendimiento.

A continuación, nos centraremos en los efectos de mediación simple que incorpora nuestro modelo. En primer lugar, destacaremos que los análisis efectuados revelan que el *engagement* no actúa como variable mediadora en la relación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento. Esto se manifiesta en ambos casos, tanto si analizamos el engagement como constructo unitario (ver Tabla 6), como si consideramos el papel mediador de cada una de las dimensiones que lo integran, es decir vigor, dedicación y absorción (ver Tablas 7, 8 y 9). Este resultado descartaría la intervención del engagement como mecanismo mediador entre ambas variables y refutaría la **hipótesis 10a** (i.e. El *work engagement* mediará la relación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento). Es importante destacar que el modelo de ecuaciones estructurales, al que nos hemos referido previamente, detecta la presencia de una relación positiva significativa entre el liderazgo auténtico y el rendimiento, a través de la dimensión vigor del *engagement* (ver Figuras 10 y 12). Sin embargo, como hemos mencionado, el análisis de mediación descarta que este constructo actúe como mediador entre la variable dependiente y la independiente. Aunque la investigación existente confirma la presencia del *engagement* como mediador entre el liderazgo y el rendimiento (Kovjanic, Schuh y Jonas, 2013; Salanova, Lorente, Chambel y Martínez, 2011), es necesario hacer constar un par de hechos que pueden definir la

naturaleza propia de esta mediación. En primer lugar, buena parte de la misma se ha centrado en el estudio del liderazgo transformacional. Como ya se ha mencionado, éste puede considerarse como un precedente de las diferentes modalidades de liderazgo positivo, y, en particular del liderazgo auténtico, aunque no es un constructo con idéntico perfil. En segundo lugar, los estudios existentes, en la mayor parte de los casos, han adoptado un nivel de análisis individual, siendo los estudios a nivel de equipo más escasos.

Adicionalmente, se han considerado dos esquemas de doble mediación, constituidos por la intervención de dos secuencias concretas, en primer lugar, integración cognitiva y engagement y, en segundo lugar, integración afectiva y engagement. En ambos casos se observa, de nuevo la inexistencia de efectos, tanto directos como indirectos significativos, del liderazgo auténtico sobre el rendimiento de grupos de trabajo. No se han constatado, por lo tanto, efectos en la magnitud de la relación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento, cuando incorporamos las secuencias de variables mediadoras descritas. Los análisis ejecutados nos permiten, por lo tanto, rechazar las **hipótesis 10b** (i.e. La integración cognitiva y el work engagement mediará la relación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento) e **hipótesis 10c** (i.e. La integración afectiva y el work engagement mediarán la relación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento).

Como se ha destacado en el apartado sobre revisión teórica, la investigación empírica existente permite concluir que existe una relación positiva entre el liderazgo y el rendimiento de los grupos de trabajo. No obstante, la mayor parte de los estudios se han centrado en el liderazgo transformacional (Wang et al., 2005). Las bases teóricas que permitirían explicar esta relación se han articulado alrededor de cinco tipos de efectos de

mediación: sociales, organizacionales, cognitivos, afectivos y motivacionales (Chi y Huang, 2014; Dionne, Yammarino, Atwater y Spangler, 2004). En el presente estudio se ha adoptado como nivel de análisis el grupo de trabajo, y se ha considerado que las variables cognitivas, afectivas y motivacionales serían las más relevantes para introducir el modelo propuesto.

Dentro las variables cognitivas, los mecanismos mediadores estudiados con mayor frecuencia han sido los que implican la presencia de marcos o esquemas de conocimiento compartidos por los miembros del equipo. Estos marcos capacitan a los componentes para tomar decisiones, más eficientes, que tengan un impacto sobre el rendimiento del equipo. Siguiendo esta línea de trabajo, han surgido una serie de estudios que confirman esta relación (Carmeli et al., 2013; Lee et al., 2010; Quigley et al., 2007). De cualquier modo, es importante destacar que la mayor parte de la literatura científica que avala esta relación se refiere al caso concreto del liderazgo transformacional. Pese a las semejanzas existentes entre ambos tipos de liderazgo y al hecho de que el liderazgo transformacional pueda, en cierta forma, considerarse como precedente del liderazgo auténtico, ambos no representan una estricta reproducción, ni puede asumirse que los efectos en los seguidores sean idénticos. Es, asimismo, destacable que el rendimiento del equipo de trabajo está basado en la concepción multidimensional de Ancona y Caldwell (1992a), que considera esta variable como un resultado de factores tales como la adherencia a plazos de tiempo o el ajuste a presupuestos. Estas dimensiones del rendimiento, de matiz esencialmente técnico, pueden no ser las más destacables a la hora de ser estimuladas, en los equipos de trabajo, a través de la referencia de marcos cognitivos comunes estimulados por un líder auténtico.

Podemos describir un efecto similar en el caso de los mecanismos mediadores de naturaleza emocional, en este caso la integración afectiva. Es importante destacar que, de nuevo, la investigación, en este tipo de variables mediadoras, se ha centrado en el liderazgo transformacional (Berkovich y Eyal, 2017; Goswami, Nair, Beehr, y Grossenbacher, 2016; Ng, 2017; Schmitt, Den Hartog y Belschak, 2016). Otra serie de estudios empíricos realizados han considerado, sobre todo, la mediación de emociones en el caso de situaciones que definiríamos como de conflicto, ambigüedad o incertidumbre grupal (Pescosolido, 2002; Pirola-Merlo et al., 2002). Por último, la investigación ha analizado variables emocionales discretas como el optimismo, la confianza, la esperanza o la frustración (Dirks y Ferrin, 2002; Peterson y Byron, 2008; Schaubroeck et al., 2011). La integración afectiva constituye un constructo emocional de naturaleza más compleja, que trata de aprehender las conexiones y vínculos emocionales entre los miembros de un equipo de trabajo y que refleja la calidad general de las relaciones entre ellos. La multidimensionalidad de este constructo podría haber sido un elemento importante a la hora de difuminar su efecto mediador entre las variables estudiadas (Edwards, 2001).

Por último, como ya se ha destacado, el análisis de los resultados descarta la presencia de efectos de mediación del engagement, como variable de carácter motivacional, entre el liderazgo auténtico y el rendimiento.

### **Liderazgo Auténtico e Innovación**

A continuación, se considerará el estudio de la innovación como variable criterio. En primer lugar, como destacaron West y Farr (1989), la innovación organizacional se halla influida por una serie de factores, entre los que se encuentra las relaciones de los



empleados con sus líderes y supervisores. Se ha establecido, de modo consistente, que la conducta del líder es un elemento contextual importante en la aparición de conductas creativas e innovadoras individuales y grupales en entornos organizacionales (Amabile et al., 2004; Shalley y Gilson, 2004). Como se ha destacado previamente, El liderazgo transformacional es el constructo que ha adquirido una mayor notoriedad en la investigación de los antecedentes de la innovación organizacional. Durante los últimos años, se ha empezado a generar evidencia empírica que sugiere que el signo de las relaciones entre el líder auténtico y sus seguidores tiene una influencia importante en la gestión de variables que afectan a la innovación. Estas variables pueden considerarse como antecedentes de la innovación y pueden posibilitar la aparición de comportamientos innovadores individuales y a nivel de equipo e incluso organizacional (Yuan y Woodman, 2010; Rego et al., 2012; Müceldili, 2013; Zhou et al., 2014). Siguiendo esta lógica, la presente investigación ha permitido definir la presencia de algunas de las relaciones mencionadas.

De esta forma, el modelo alternativo de ecuaciones estructurales (ver Figura 20) permite identificar la existencia de una relación positiva entre el liderazgo auténtico, a través de su dimensión transparencia en las relaciones interpersonales, con la innovación, mediada por la dimensión absorción del *engagement*. Ello proporciona soporte a la **hipótesis 11** (i.e. El liderazgo auténtico estará relacionado positivamente con la innovación) y permite destacar la capacidad que esta modalidad de liderazgo tiene para estimular la aparición de conductas innovadoras en los grupos de trabajo. Asimismo, la relación descrita entre la absorción y el engagement permite confirmar la **hipótesis 12** (i.e. El work engagement estará relacionado positivamente con la innovación). Como se ha mencionado, en la actualidad, no existe un modelo unificado que proporcione un marco sistemático de

análisis para explicar la aparición de conductas innovadoras, sean estas individuales o a nivel de equipo de trabajo. Igualmente, el interés del *engagement* como antecedente de la innovación ha sido limitado (Hakanen et al., 2008). No obstante, concebido como un constructo motivacional, que permite que los sujetos muestren un estado mental positivo y de autorrealización, en su trabajo, éste parece constituirse como potencial antecedente de la innovación, tal y como sugieren una serie de estudios (Bakker et al., 2007; Bhatnagar, 2012; Agarwal, 2014; Koch et al., 2015). Es relevante, destacar, como ha identificado esta investigación, que la absorción, como componente del *engagement* que posee mayor carga cognitiva, parecería ser la responsable de la relación con la innovación. Ello sugiere que la faceta cognitiva del *engagement* podría ser la dimensión más destacable a la hora de explicar la presencia de innovación en los grupos de trabajo. En efecto, como se ha subrayado, teóricamente, la generación de conductas innovadoras requeriría la concentración y la absorción de los empleados en el trabajo (García-Morales et al., 2008).

En cuanto el encaje de los constructos de innovación cognitiva e innovación afectiva, dentro el modelo de investigación sugerido, podemos realizar, de acuerdo a los resultados obtenidos, las siguientes observaciones. Como se aprecia en el modelo de ecuaciones estructurales descrito en la Figura 20, la integración afectiva está relacionada positivamente con la innovación, mientras que la integración cognitiva presenta una relación significativa de carácter negativo con la innovación. Existe escasa investigación empírica que relaciona a estos constructos, de cualquier forma, las conclusiones son de relevancia. En primer lugar, los resultados sugieren que la presencia de marcos afectivos comunes entre los miembros del grupo, que estimulan las conexiones y vínculos emocionales entre ellos, facilita la aparición de conductas relacionadas con la innovación,

lo que confirmaría nuestra **hipótesis 14** (i.e. La integración afectiva estará relacionada positivamente con la innovación). La evidencia empírica existente, que permite sustentar este tipo de relación, se ha centrado, sobre todo, en el análisis de estados emocionales positivos (Ashkanasy et al., 2005) y de emociones positivas discretas (Kiefer, 2002; Matheny y Smollan, 2005). De cualquier modo, revisiones como la efectuada por Collins et al. (2013) ya establecieron que el tono y el estado afectivo general de los grupos de trabajo tenía una influencia significativa sobre conductas relacionadas con la innovación. La integración afectiva es un constructo compuesto que expresa la forma en cómo los componentes de un equipo de trabajo están vinculados afectiva y emocionalmente (Weingart et al., 2005). El perfil del este constructo no reproduce exactamente el contenido de las variables afectivas mencionadas, no obstante, su relación con la innovación parece confirmar antecedentes próximos, en la literatura científica, y proporciona soporte empírico adicional a la conexión entre las dos variables.

A la inversa, la relación que vincula la integración cognitiva y la innovación es de carácter negativo, lo que parece sugerir que la presencia de marcos cognitivos compartidos podría tener, por lo menos, en algunas ocasiones, un efecto inhibitorio en la innovación generada por el grupo. Este hallazgo contradice lo expresado en nuestra **hipótesis 13** (i.e. La integración cognitiva estará relacionada positivamente con la innovación). La integración cognitiva representa la habilidad de los miembros del equipo de trabajo para incorporar las perspectivas intelectuales y experienciales de los otros miembros en los propios esquemas mentales (Cronin et al., 2011). Ello incrementa el nivel de sincronía entre los componentes del equipo, sobre la forma en cómo razonan, planifican y se complementan cuando trabajan conjuntamente. No se trata de compartir una misma lógica sino de que los sistemas de razonamiento utilizados sean compatibles (Cronin et al., 2007a). De

cualquier modo, la idea de que el pensamiento divergente y la disensión entre los miembros del grupo pueden tener, asimismo, una relación con la aparición de conductas innovadoras está presente en la literatura científica (De Dreu, 2002; Nijstad, Berger-Selman y De Dreu, 2014). Algunos autores incluso sugieren la presencia de una relación curvilínea entre el grado de cohesión cognitiva del grupo y la creatividad e innovación en el mismo (Woodman, Sawyer y Griffin, 1993). En nuestro caso, es posible que las características de la muestra y el tipo de actividad que desarrollan las organizaciones analizadas, vinculada a un sector muy dinámico y cambiante, donde la innovación es constante, haya podido tener una influencia en estos resultados.

En cuanto a los análisis de mediación entre el liderazgo auténtico y la innovación, éstos muestran resultados diferentes, en función de la secuencia de mediación considerada. En primer lugar, cuando analizamos el papel mediador del *engagement*, observamos que el efecto directo del liderazgo auténtico sobre la innovación no es significativo. Sin embargo, el efecto indirecto en la relación entre ambas variables, mediado por el *engagement*, sí es significativo, lo que implica que la magnitud de la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación es significativamente menor cuando se incluye la variable *engagement*. Dicho de otro modo, el *engagement* explicaría parte de la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación, lo que confirma la **hipótesis 15a** (i.e. El *work engagement* mediará la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación). Como se destacó en la revisión teórica, el *engagement* no ha sido analizado con exhaustividad como componente de los procesos de mediación entre el liderazgo auténtico y la innovación. Hay otras variables mediadoras que han adquirido mayor relevancia como el capital psicológico de los seguidores (Rego et al., 2012), emociones positivas como la autoestima, la esperanza, la confianza, la resiliencia o el optimismo (Avolio y Gardner,

2005; Clapp-Smith et al., 2009; Ilies et al., 2005, Zhou et al., 2014), pactos organizacionales entre el líder y los seguidores (Fischer y Schulz, 2016). No obstante, si concebimos dichas variables, de acuerdo al modelo de demandas y recursos en el trabajo, como recursos propiamente dichos (Bakker y Demerouti, 2007), podemos afirmar que éstas tienen la capacidad para estimular la aparición de *engagement* en los componentes de los grupos de trabajo. Este hecho nos llevaría a considerar los efectos de doble mediación entre el liderazgo auténtico y la innovación, a través de la integración cognitiva y la integración afectiva.

Considerando lo anterior, podemos destacar dos resultados diferentes. En primer lugar, de acuerdo al análisis de mediación, la magnitud de la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación no varía significativamente al incorporar la integración cognitiva como única variable mediadora, ni al incorporar las dos variables mediadoras propuestas, integración cognitiva y *engagement*, en un mismo modelo, lo que permitiría refutar la **hipótesis 15b** (i.e. La integración cognitiva y el work engagement mediarán la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación).

En segundo lugar, el análisis de la integración afectiva y el *engagement*, como variables mediadoras, nos revela la presencia de dos efectos indirectos significativos. Por un lado, la magnitud de la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación es significativamente menor cuando se incluye la variable mediadora *engagement*, como ya hemos comprobado en la anterior secuencia de mediación, confirmando su carácter mediador. Por otra parte, esta relación se puede explicar, parcialmente, por la participación de la integración afectiva ya que, igualmente, la magnitud de la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación es significativamente menor cuando se

incluyen ambas variables mediadoras, integración afectiva y engagement, lo que confirma nuestra **hipótesis 15c** (i.e. La integración afectiva y el work engagement mediarán la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación). Ahora bien, la magnitud de la relación entre liderazgo auténtico e innovación no cambia significativamente al incorporar al modelo la variable integración afectiva como única variable mediadora. Estos resultados confirmarían la relevancia de la integración afectiva, entre los miembros del equipo de trabajo, para posibilitar la presencia de engagement, y la validez de esta secuencia de mediación entre el liderazgo auténtico y la innovación. Mientras tanto, la integración cognitiva no posibilitaría el desencadenamiento de esta secuencia de mediación. La conclusión principal, asociada a estos resultados, es que el liderazgo auténtico parece ser una modalidad de liderazgo de especial importancia para la estimulación de conductas creativas, en equipos de trabajo, a través de la mediación de la integración afectiva y el engagement.

En síntesis, cuando consideramos los diferentes modelos de mediación propuestos, entre el liderazgo auténtico y las dos variables criterio, rendimiento e innovación, se observan dos efectos destacables, que constituyen las aportaciones originales de esta investigación. En primer lugar, en el caso del rendimiento de los grupos de trabajo, la magnitud de la relación entre el liderazgo auténtico y esta variable, no se ve afectada significativamente al incorporar ninguna de las variables propuestas como mediadoras. En segundo lugar, en el caso de la innovación en equipos de trabajo, se aprecian cambios significativos en la magnitud de la relación, cuando se introducen dichas variables mediadoras. Concretamente, ésta se ve reducida significativamente cuando se incluye la variable *engagement* en el trabajo o cuando el modelo está compuesto por las variables mediadoras *engagement* e integración afectiva. Este efecto no se aprecia cuando se emplea la variable

integración afectiva como única variable mediadora, lo que implica que ésta influye significativamente en la relación entre el liderazgo auténtico y la innovación sólo cuando actúa el engagement.

Como conclusión final, podemos apuntar que esta investigación aporta evidencia empírica que sustenta la viabilidad de un modelo de liderazgo auténtico que da soporte a la aparición de conductas innovadoras en los equipos de trabajo. En concreto, los datos revisados ofrecen una explicación de los mecanismos de mediación por los que los líderes auténticos influyen en la innovación de los equipos de trabajo. Este efecto tiene lugar a través de la integración afectiva de los miembros de los equipos de trabajo y, como consecuencia, del incremento de sus niveles de engagement. Ello permite considerar al liderazgo auténtico como un recurso del trabajo que posibilita la mejora de los resultados organizacionales, en concreto, de la innovación de los equipos de trabajo. En segundo término, nuestros resultados reflejan la presencia de una relación significativa, aunque más débil, entre el liderazgo auténtico y el rendimiento de los equipos de trabajo. Por otra parte, las variables mediadoras analizadas, no intervienen como mecanismos de mediación entre el liderazgo auténtico y el rendimiento.

#### **4.2. Implicaciones Teóricas**

Es importante destacar tres ideas, conceptualmente relevantes, que se derivan del presente estudio. La primera implicación es que esta investigación contribuye a dilucidar el efecto del liderazgo auténtico sobre dos variables clave, manifestación de los resultados de los equipos de trabajo, como son el rendimiento y la innovación. De acuerdo a los resultados, obtenidos este tipo de liderazgo tiene una relación significativa con la innovación en los equipos de trabajo. Así, el liderazgo auténtico manifiesta una influencia indirecta sobre

esta variable, mediada por el engagement. De igual modo, se ha observado que la integración afectiva actúa como mediadora entre el liderazgo auténtico y la innovación, lo que sugiere que el rol del líder auténtico resulta de especial relevancia a la hora de posibilitar la creación de una atmósfera emocional, en el grupo, que incluya la generación de simpatía, confianza y respeto entre los miembros, así como la cohesión y la facilitación de un ambiente de discusión abierta (Jehn y Mannix, 2001). Sin embargo, observamos, que la integración cognitiva no actúa como mecanismo mediador entre el liderazgo auténtico y el engagement. Ello permite sugerir que este tipo de liderazgo no es quizás el idóneo para lograr que los miembros del equipo incorporen las perspectivas intelectuales y los marcos de interpretación cognitiva del resto de componentes, con lo que no facilitan la homogeneidad en la comprensión de la realidad.

En segundo lugar, se ha observado que el liderazgo auténtico posee una menor relevancia en el estímulo del rendimiento de los grupos de trabajo comparada con la innovación. En efecto, este tipo de liderazgo parece actuar, de una forma limitada sobre el rendimiento, en concreto, mediante la dimensión de transparencia relacional. Así, ésta manifiesta una relación positiva con uno de los componentes del engagement, el vigor, posibilitando la aparición de elevados niveles de energía y activación, en el equipo, para la realización del trabajo. Este efecto, junto con el esfuerzo y la persistencia ante la aparición de dificultades, permite que el equipo mejore su rendimiento.

De acuerdo a lo comentado, el presente estudio resulta particularmente relevante en un marco conceptual y empírico que se ha centrado más en cómo los líderes son percibidos por sus seguidores y cuáles son sus cualidades. Se ha prestado menos atención al hecho de cómo éstos hacen incrementar la efectividad de sus seguidores, a nivel individual,



grupal y organizacional (Kaiser, Hogan y Craig, 2008). Resulta necesario expandir el conocimiento sobre el liderazgo hacia la explicación sobre la forma en como los líderes estructuran y combinan los *inputs* procedentes de sus seguidores de forma que estos puedan ser transformados en *outputs* que incrementen la eficacia de los individuos, los grupos de trabajo y, eventualmente, de la organización (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden, y Hu, 2014). Ello adquiere una especial relevancia si consideramos el liderazgo auténtico como un recurso del trabajo, tal y como se desprende los fundamentos teóricos del modelo de demandas y recursos en el trabajo (Bakker y Demerouti, 2007). Normalmente, en los estudios que utilizan dicho modelo, la totalidad de los recursos están incluidos en un mismo constructo latente lo que dificulta la evaluación de su impacto de forma diferenciada (Schaufeli y Bakker, 2004). Sin embargo, es importante estudiar el impacto del liderazgo, como tal, puesto que los líderes auténticos pueden ejercer un efecto equilibrador entre los recursos y las demandas del trabajo de sus seguidores de modo que éstos permanecen implicados con su trabajo, motivados y productivos. En este caso se ha observado el efecto que los líderes auténticos tienen sobre el engagement, lo que debería ser complementado con investigación empírica adicional que tratara de determinar el impacto sobre la gestión específica de la gestión de los recursos y demandas en sus seguidores. Los buenos líderes crean un entorno de trabajo que establece las condiciones para para aumentar el *engagement* de sus seguidores, pero también para evitar el burnout, algo que debería ser estudiado dentro del mismo marco teórico (Schaufeli, 2015).

La tercera implicación del presente estudio subraya la importancia de acceder a un mejor conocimiento de los mecanismos de mediación entre el liderazgo auténtico y dos variables esenciales para entender los resultados de los equipos de trabajo, en contextos organizacionales, como el rendimiento y la innovación. En efecto, se ha detectado la

presencia de relaciones directas, indirectas e interactivas entre variables de naturaleza cognitiva, afectiva y motivacional, que median la relación entre el liderazgo y los resultados de los equipos de trabajo. Unos de los principales hallazgos del estudio es que las diferentes dimensiones del liderazgo auténtico están relacionadas, de manera diferencial, con los componentes del engagement. Se observa, de este modo, que las dimensiones con orientación externa, como la transparencia de las relaciones interpersonales, entre el líder y los miembros del grupo, y el procesamiento equilibrado de la información son las que mayor impacto tienen en el *engagement* en el trabajo. Mientras tanto, las dimensiones de orientación interna, como la perspectiva moral internalizada y el autoconocimiento, no muestran una relación destacable con el engagement. Este dato sugiere que el esfuerzo de los líderes auténticos por lograr una mayor implicación en el trabajo, en sus equipos, es probablemente más efectivo cuando posibilita el desarrollo de unas relaciones personales fluidas, abiertas y diáfanas con los mismos que cuando orienta su rol de liderazgo hacia actividades de naturaleza más introspectiva, sean estas morales o facilitadoras del conocimiento personal. Clarificar los procesos de mediación que sustentan el liderazgo, particularmente el auténtico, es importante por varias razones. En primer lugar, la comprensión de dichos procesos permite ilustrar las limitaciones de la actual teoría y puede orientarnos en el desarrollo de una agenda de investigación más exhaustiva y que dote de significado al liderazgo auténtico dentro de la práctica organizacional (Langley, Smallman, Tsoukas, y Van de Ven, 2013). Ello es importante ya que el liderazgo es un fenómeno complejo que opera a través de múltiples niveles de análisis, entre ellos el grupal (Cho y Dansereau, 2010; Wang y Howell, 2010) e implica múltiples factores mediadores y moderadores (DeRue, Nahrgang, Wellman y Humphrey, 2011). Esto es especialmente importante en el caso del liderazgo auténtico puesto que la evidencia disponible es todavía limitada.

Por último, es relevante destacar que el presente estudio es de naturaleza transversal y está basado en mediciones obtenidas de cuestionarios, lo que le dota de un sesgo procedente de la varianza del método común o varianza atribuible al método de medición, más que a los constructos que esas medidas representan (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003), problema, por otra parte, que es común a los estudios sobre liderazgo. Sin embargo, es destacable, que la mayoría de publicaciones sobre el liderazgo auténtico han sido de naturaleza conceptual, en concreto, 59 de 91, lo que representa el 60%. Estas han estado orientadas a la elaboración de modelos teóricos, ofreciendo una perspectiva positivista más que interpretativa o crítica (Gardner et al., 2011). Ninguna de estas publicaciones ha aparecido en revistas de amplio impacto en el área de la investigación empírica sobre ciencias conductuales, aunque sí lo han hecho en *The Leadership Quarterly* (Gardner et al., 2010; Glynn y Raffaelli, 2010). Debido a esta escasez de estudios empíricos sobre el constructo, consideramos que nuestro estudio puede resultar de especial interés.

#### **4.3. Implicaciones prácticas**

Antes de abordar este apartado, es destacable indicar que se observa una legítima preocupación sobre la aplicación efectiva de los modelos científicos, que la psicología organizacional genera, a la realidad práctica, puesto que existe cierta desconexión entre el conocimiento que los académicos producen y el que los profesionales utilizan (Rynes et al., 2007; Rynes, Colbert y Brown, 2002). Como resultado de esta discrepancia, es frecuente que algunas organizaciones sean incapaces de adoptar aquellas prácticas, potencialmente eficientes, que emanan de la investigación en psicología organizacional (Dipboye, 2007). Ello ocasiona que la brecha entre el entorno científico y el contexto

organizacional real, en ocasiones, persista pese a los esfuerzos realizados por aproximar ambos mundos (Aguinis y Pierce, 2008; Anderson, 2007; Cascio, 2008). Nuestra investigación se enmarca, no obstante, en una de las áreas que puede contribuir, en mayor medida, a la aplicación de hallazgos académicos en entornos organizacionales reales, como es el desarrollo del liderazgo y su influencia en el rendimiento y la innovación de los grupos de trabajo (Cascio y Aguinis, 2008).

En primer lugar, el presente estudio contribuye a la integración de dos áreas importantes de desarrollo organizacional que están interconectados y están adquiriendo mayor relevancia en la literatura científica, el liderazgo auténtico y la optimización de los resultados laborales de los grupos de trabajo. En la actualidad, los líderes y sus seguidores se enfrentan a retos excepcionales, en contextos organizacionales cada vez más complejos. Estas exigencias están relacionadas no sólo con unas elevadas demandas competitivas, procedentes del mercado, sino con la adhesión a comportamientos de naturaleza ética impuestos por el entorno y por los grupos de interés, desde los accionistas a las agencias gubernamentales, que implican la adopción de modelos de liderazgo en sintonía con las pautas de comportamiento propuestas por el liderazgo auténtico (Avolio y Walumbwa, 2012; Avolio et al., 2004). En esta área, resulta especialmente destacable reseñar la relación, puesta de manifiesto por algunos estudios, entre Responsabilidad Social Corporativa y autenticidad. Así, algunos autores han elaborado marcos de trabajo que tratan de explicar cómo las características de las actividades vinculadas a la RSC, pueden ocasionar que los diferentes grupos de interés perciban que los esfuerzos realizados, en este terreno, por las organizaciones son genuinos (Mazutis y Slawinski, 2015). Es más, se ha comprobado que determinados estilos de liderazgo, como el transformacional, ético y/o auténtico, adoptados por los líderes de las organizaciones,

pueden tener una influencia positiva en los contenidos y en los resultados de las prácticas, asociadas a la RSC, de dichas organizaciones (Christensen, Mackey y Whetten, 2014; Du, Swaen, Lindgreen y Sen, 2013; Zhu, Sun, y Leung, 2014)

Dentro del marco de trabajo establecido por la psicología positiva, los recursos que ésta proporciona, entre ellos las nuevas modalidades de liderazgo, son especialmente relevantes para enfrentarse con éxito a los problemas que las organizaciones experimentan en un entorno muy cambiante y volátil, donde los modelos de negocio y de trabajo son generados y reemplazados con rapidez (Luthans y Youssef, 2007).

Como sugieren los resultados de nuestra investigación, el liderazgo auténtico tiene un impacto positivo en el rendimiento y las conductas innovadoras de los grupos de trabajo, por lo que parece relevante que las organizaciones puedan adoptar programas para desarrollar este tipo de liderazgo en sus gestores, con el objetivo de transformarse en entidades más eficientes. En algunos estudios empíricos, se han identificado pautas específicas para el desarrollo de este tipo de liderazgo que pueden ser aplicables en contextos organizacionales variados (Avolio y Walumbwa, 2012; Shamir y Eilam, 2005). Sin embargo, la investigación sugiere que no todos los seguidores son receptivos al liderazgo auténtico y ello implica que, de igual modo, la relación de intercambio resultante tiene un efecto equivalente sobre el rendimiento y la innovación. Aunque este hecho se aleje del contenido de nuestra investigación, mencionaremos que los hallazgos obtenidos en los estudios mencionados verifican que la mayor ganancia, en el rendimiento y la conducta innovadora de los seguidores, se obtiene entre aquellos con bajos niveles de capital psicológico positivo. De este modo, resultaría más efectivo que los líderes auténticos focalizaran sus esfuerzos en el desarrollo de este tipo de individuos y grupos

de trabajo, ya que esta acción tendría un efecto más destacable en la mejora del rendimiento y la innovación de los mismos. Este hecho, podría contribuir a liberar la atención y los recursos, por parte de los líderes auténticos, ya que efectuarían un escrutinio menos intenso en aquellos seguidores con un alto nivel de capital psicológico positivo (Wang, Sui, Luthans, Wang y Wu, 2014).

### **Implicaciones para el Entrenamiento y Desarrollo del Liderazgo Auténtico**

Nuestra investigación tiene implicaciones prácticas para aquellas organizaciones interesadas en el desarrollo del liderazgo auténtico. Debido a las repercusiones éticas de los comportamientos relacionados con el liderazgo (Derr, 2012; Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts y Chonko, 2009; Walumbwa et al., 2008) así como a la responsabilidad de los líderes en la optimización del rendimiento en las exigentes organizaciones actuales (Walumbwa, Avolio y Gardner, 2008; Dealy y Thomas, 2007), nuestro estudio podría proporcionar algunas claves prácticas para elaborar programas de entrenamiento e intervención sobre liderazgo auténtico.

Revisaremos previamente algunos datos destacables sobre las técnicas para el desarrollo del liderazgo auténtico. Estas han comenzado a aparecer de forma destacada en la agenda de investigación de algunos autores (Algera y Lips-Wiersma, 2012; Hmielski, Cole y Baron, 2012; Ladkin y Taylor, 2010; Avolio, 2010; Endrissat, Müller y Kaudela-Baum 2007; Shamir Y Eilam, 2005). De acuerdo a algunas contribuciones destacable, autores como Spreitzer (2006) sugieren que la mayor parte de programas para el desarrollo del liderazgo presentan deficiencias con respecto a su diseño, puesto que se centran en identificar y tratar de mejorar áreas de debilidad de los individuos, en lugar de estructurarse a partir de las fortalezas propias de los sujetos. En esta línea, una premisa

fundamental de la psicología organizacional positiva, y de la investigación básica que la sustenta, establece que el progreso de los seres humanos se produce cuando éstos elaboran nuevos repertorios conductuales a partir de las fortalezas existentes en los mismos (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). De hecho, existe evidencia que manifiesta que tanto los individuos como los equipos de trabajo aprenden de una manera más eficiente y logran mejores niveles de rendimiento cuando su trabajo está soportado en sus áreas de fortaleza y, más en particular, en aquellas áreas que representan sus convicciones morales profundas (Seligman, 2002).

De este modo, Hmieleski, Cole, y Baron, (2012) adujeron que los programas de entrenamiento diseñados para ayudar a los líderes a reconocer sus características propias de liderazgo auténtico, y a fundamentar sus hábitos de dirección de personas sobre las mismas, podían ser especialmente efectivos. Si concebimos estas características como fortalezas intrínsecas de los individuos y ayudamos a los mismos a asentarlas en su repertorio comportamental, ello tendrá un impacto positivo sobre los seguidores. A su vez, éstos aprenderán a identificarlas, en sí mismos, y a utilizarlas de modo que el rendimiento del equipo se potencie.

La investigación sobre esta área, asimismo, destacó que el liderazgo auténtico, usualmente, emerge de experiencias vitales significativas que actúan como desencadenantes posibilitando a los individuos y equipos de trabajo identificar cuáles son los valores realmente importantes para ellos (Cooper, Scandura y Schriesheim, 2005). En la misma dirección, George, Sims, McLean y Mayer (2007) destacaron que los valores que fundamentan el liderazgo auténtico se derivan de creencias y convicciones arraigadas en los individuos que surgen en situaciones críticas a las que se enfrentan en la vida real.

De acuerdo a estas nociones, Hmieleski, Cole y Baron (2012) sugirieron que en los programas de entrenamiento para el desarrollo del liderazgo auténtico resulta especialmente útil exponer a los sujetos a escenarios diseñados para testar su sistema de valores y convicciones morales, como por ejemplo la dedicación intensa a la organización vs. el mantenimiento de un equilibrio entre la vida personal y la profesional. En base a lo expuesto, los profesionales de los recursos humanos pueden obtener alguna guía práctica para evaluar el nivel de liderazgo auténtico exhibido por los líderes de la organización y fomentar su impacto en el rendimiento de los grupos de trabajo.

Los resultados de nuestra investigación sugieren que la inversión en el entrenamiento de los supervisores de equipos de trabajo en liderazgo auténtico, puede proporcionar retornos positivos a la organización. De este modo, combinando el liderazgo auténtico junto con modelos más contrastados como el liderazgo ético y el liderazgo transformacional, en los programas de entrenamiento, se podría provocar un impacto positivo intenso en la motivación y el *engagement* de los grupos de trabajo, lo que, a su vez, repercutiría en la aparición de niveles sostenibles de rendimiento y creatividad (Soane, 2014). Nuestros resultados son especialmente relevantes para entornos organizacionales reales, puesto que confirman la influencia que los líderes ejercen en el *engagement* de los seguidores y el hecho de que éste se incrementa cuando los empleados experimentan que son apoyados, reconocidos y desarrollados por sus supervisores (Harter, Schmidt y Hayes, 2002). Los grupos de trabajo, en contextos organizacionales, pueden incrementar sus niveles de rendimiento y creatividad cuando son gestionados por líderes positivos que actúan sobre los niveles de *engagement* de sus miembros, fundamentalmente a través de mecanismos de integración afectiva, lo que podría ser considerado como una inversión en los recursos laborales. Para las organizaciones, normalmente, tiene mayor sentido el incremento de



los recursos del trabajo, desde una perspectiva financiera y operativa, que la reducción de las demandas, como por ejemplo la contratación de mayor número de empleados para disminuir la carga de trabajo (Schaufeli, 2015). En la mayor parte de los casos, el aumento de los recursos como el *feedback* sobre el rendimiento, la participación en la toma de decisiones, las posibilidades de aprendizaje y desarrollo o la presencia de líderes positivos es una estrategia más efectiva.

Por otra parte, como se ha destacado, este tipo de líderes tiene un abundante potencial para crear un entorno positivo de trabajo que promueve el *engagement* y orienta hacia el desarrollo del rendimiento y la creatividad de los empleados y grupos de trabajo. Por ello, de cara a maximizar el *engagement* y facilitar la consecución de resultados favorables, las organizaciones deberían contemplar la promoción de perfiles de liderazgo auténtico a través de programas de desarrollo del mismo, en sus diferentes modalidades, bien basados en seminarios formales (Segers, De Prins y Brouwers, 2010) o en *coaching* propiamente dicho (Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broom y Whyman, 2010). Cualquiera de las rutas que se escoja para el fomento del liderazgo auténtico, en las organizaciones, será beneficiosa no sólo en términos de *engagement* de los empleados sino también en términos de resultados organizacionales. Por último, debido a la abundancia y a la gran visibilidad de casos relevantes de conductas no éticas ejercidas por destacados líderes, el liderazgo auténtico puede representar una ruta para proporcionar medios y evidencia que identifiquen a aquellos individuos, en posiciones de liderazgo, que presentan una adherencia laxa a estándares de conducta ética y principios morales en términos de decisiones y conductas (Walumbwa et al., 2008). En términos prácticos, la identificación de estos perfiles es el paso inicial para tratar de corregir este tipo de comportamientos, a

nivel organizacional, a través de la adherencia a los principios de actuación del liderazgo auténtico.

#### **4.4. Limitaciones del estudio**

Este estudio posee una serie de limitaciones que deben tenerse en cuenta a la hora de considerar sus aplicaciones prácticas y teóricas. En primer lugar, debido a la naturaleza correlacional y transversal del estudio no podemos establecer inferencias causales entre variables. Así, la investigación nos proporciona una instantánea de la situación que podría variar si hubiera sido elegido un marco temporal diferente. Este tipo de estudios son vulnerables al transcurso del tiempo (Howit y Cramer, 2007). Un siguiente paso en la investigación consistiría en confirmar los resultados obtenidos utilizando un diseño longitudinal, preferiblemente con, al menos, tres momentos de toma de datos, para que los efectos de la mediación puedan ser adecuadamente comprobados. El presente diseño exploratorio transversal proporciona un punto de partida esperanzador para emprender dicha actividad, pero es insuficiente.

El efecto del liderazgo se desarrolla durante periodos de tiempo sustanciales, no es un fenómeno que surja de forma súbita (Day y Sin, 2011; Lord y Hall, 2005). Sin embargo, los investigadores se han centrado, frecuentemente, en los efectos aislados del líder sobre los seguidores, en diferentes niveles de análisis, pero en intervalos de tiempo reducidos. Esta aproximación estática ha sido la predominante en las últimas décadas y ha venido avalada por estudios de naturaleza transversal retrospectiva, basada, metodológicamente, en la medición a través de cuestionarios (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney y Coglisier, 2010; Hunter, Bedell-Avers y Mumford, 2007; Lowe y Gardner, 2000). Esta aproximación ignora los efectos acumulados de procesos transitorios tales como

emociones, pensamientos y cogniciones que pueden alterar fundamentalmente el desarrollo del líder y el producto conductual de su interacción con los seguidores (Day y Sin, 2011; Lord, Hannah y Jennings, 2011).

Existe, no obstante, investigación longitudinal sobre los mecanismos y efectos del liderazgo en diferentes tipos de organizaciones, pero estos estudios se centran, casi exclusivamente, en la relación del liderazgo transformacional con la salud y el bienestar de los empleados (Nielsen, Randall, Yarker y Brenner, 2008; Nielsen y Munir, 2009; Mullen y Kelloway, 2009; Tafvelin, Armelius y Westerberg, 2011). Se requiere, por lo tanto, generar mayor volumen de estudios que utilicen este tipo de diseños por la valiosa información adicional que reportan, como la aparición y el desistimiento de determinados comportamientos vinculados al liderazgo positivo, la continuidad de los mismos, los cambios individuales en los sujetos y, eventualmente, por su potencial capacidad predictiva (Farrington, 1991). De manera alternativa, se han desarrollado, en el laboratorio, algunos estudios que podrían estar próximos al modelo de inferencia causal, pero su frecuencia es muy escasa y su aplicación a nuestra área de investigación sobre el liderazgo auténtico es compleja y entraña una gran dificultad (Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, 2002).

Una segunda limitación, la constituyen los sesgos atribuibles al propio método de medición basado exclusivamente en cuestionarios (Donaldson y Grant-Vallone, 2002; Conway y Lance, 2010). Hemos obtenido información sobre el liderazgo auténtico del supervisor directamente de los reportes de sus seguidores. Asimismo, hemos recopilado los datos sobre el rendimiento y la innovación de los grupos de trabajo de cuestionarios elaborados por el supervisor directo de los mismos. La información sobre liderazgo

auténtico, integración cognitiva, integración afectiva y engagement, proceden de la misma fuente, los seguidores. De igual modo, las medidas de rendimiento y creatividad proceden, exclusivamente, de los líderes, lo cual puede contribuir a la presencia de una relación relativamente alta entre estas variables. Nuestro análisis factorial confirmatorio de los instrumentos de medida proporciona soporte parcial para la distintividad de los diferentes constructos. No obstante, es recomendable, para futuros estudios, utilizar tanto medidas objetivas, como medidas procedentes de otras fuentes, para las variables implicadas en la investigación. De especial interés sería obtener mediciones objetivas de las variables dependientes, rendimiento e innovación (Banker, Potter y Srinivasan, 2000; Fornell, 1992)

Relacionado con el punto anterior, todos los constructos han sido medidos con cuestionarios de autoreporte, lo que, también, plantea la introducción de efectos espurios en la medición, atribuibles a la varianza del método común (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). Nuestra tentativa de acceder a un modelo que incluyera un método adicional en el cual pudiéramos imputar todas las variables objeto de investigación no pudo ser aplicado por las limitaciones de procedimiento impuestas por la mayor parte de las organizaciones. Aunque el potencial error imputable a la varianza del método común no puede ser completamente eliminado, autores como Spector (2006) afirman que los argumentos que sustentan este tipo de sesgo pueden ser, en cierta medida, magnificados ya que los autoreportes constituyen un método excelente para evaluar constructos psicológicos relacionados con el bienestar, las características percibidas del trabajo y de las conductas de otras personas (Conway y Lance, 2010). De cualquier forma, la investigación futura deberá incluir medidas más objetivas, especialmente, para variables como el rendimiento y la innovación. Las medidas subjetivas y objetivas de rendimiento

suelen estar relacionadas positivamente de forma moderada, sin embargo, es importante destacar que no deben ser utilizadas de manera intercambiable (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff y MacKenzie, 1995)

De igual modo, el liderazgo auténtico ha sido medido a través de la percepción de los empleados, en lugar de haber evaluado este tipo de conductas por los propios líderes o por observadores objetivos que no participen en el proceso. Es relevante destacar que tanto el liderazgo de naturaleza transformacional, como el auténtico, solo parece incrementar el *engagement* de los miembros del grupo cuando el líder es percibido como tal por estos, lo que no ocurre cuando se utilizan los autoreportes de los líderes (Wang et al., 2014). Por consiguiente, la investigación futura deberá incluir, igualmente, la evaluación de conductas propias del liderazgo auténtico realizada por individuos que no se hallen bajo la influencia del líder.

Una tercera limitación está relacionada con la generalización de las conclusiones. Existen dos tipos de carencias relacionadas con la generalización de los resultados de una investigación en psicología organizacional, las derivadas de las técnicas de muestreo utilizadas y las relacionadas con las constricciones del diseño y análisis estadístico utilizado (Howit y Cramer, 2007). En primer lugar, la muestra de organizaciones seleccionadas es lo que denominaríamos una muestra de conveniencia, es decir, no se trata de una muestra aleatoria sino de organizaciones/individuos accesibles para el objeto de la investigación. Las muestras de conveniencia se consideran, usualmente, aceptables para la investigación en psicología organizacional, sin embargo, por las restricciones del estudio puede existir una potencial discrepancia entre la población de interés y la población definida claramente por la muestra de participantes utilizada en esta investigación. De este modo, la muestra procede de un grupo de organizaciones, que

operan, básicamente, en el mercado español, con un elevado nivel de digitalización y con tamaños muy dispares. La autenticidad de la conducta de los líderes y sus procesos de toma de decisiones están insertos en la cultura de la organización y ambos elementos son reforzados por ésta que, a su vez, es susceptible de ser influida por los valores generales presentes en el contexto social y cultural (Dickson, Castaño, Magomaeva y Den Hartog, 2012). Sería relevante determinar si los participantes en este estudio atribuyen el mismo significado al concepto de autenticidad que sus colegas en otras organizaciones o países, ya que esto puede tener un impacto en las relaciones encontradas. Por lo tanto, se requiere cautela cuando se realizan generalizaciones a partir de los hallazgos de este tipo de estudios estudio (Hurn y Tomalin, 2013). Es necesario diseñar y ejecutar investigación adicional en diferentes entornos organizacionales para obtener una validación cruzada de los resultados.

Por otra parte, hay que destacar que la investigación del liderazgo no puede reducirse a un nivel simple de análisis, en nuestro caso sobre equipos de trabajo. Con la evolución de la psicología organizacional la investigación ha comenzado a desarrollar una comprensión más compleja del fenómeno del liderazgo, incorporando análisis multinivel (e.g., individuo, grupo/equipo, organización, industria, país, área geográfica, cultura). Ello facilita la comprensión del contexto en el cual la conducta se desarrolla y resalta las consecuencias múltiples de la misma cuando penetra diferentes niveles de la organización social (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004). Para que el estudio del liderazgo auténtico continúe avanzando de modo que puedan explicarse las conductas de los individuos, los grupos/equipos de trabajo y las organizaciones se necesita expandir las teorías y la investigación empírica para poder abarcar los efectos multinivel (Hitt, Beamish, Jackson y Mathieu, 2007). De este modo, el análisis multinivel se ha constituido

como una técnica de creciente importancia en la investigación sobre el liderazgo (Yammarino, Dionne, Chun y Dansereau, 2005). Los estudios sobre liderazgo auténtico deben comenzar a incorporar los diferentes niveles críticos de análisis junto a los individuos, como son las diádas, los grupos, y las organizaciones (Yammarino y Bass, 1991). Resulta crítico para la futura investigación, integrar, de forma explícita, los niveles de análisis mencionados, en la formulación teórica, en la medición, en el análisis de datos y en la elaboración de inferencias. Sin ello, la construcción de la teoría sobre formas de liderazgo auténtico y la prueba de la misma están incompletas y pueden dar origen a conclusiones erróneas.

Finalmente, reseñaremos que la falta de un consenso estricto sobre la definición conceptual y el marco teórico que engloba a las diferentes modalidades de liderazgo positivo, ha originado cierta confusión sobre la operacionalización de los constructos asociados, entre ellos el liderazgo auténtico. En la actualidad, existen diversos instrumentos de medida de carácter multidimensional para los mismos; mientras que algunos, como es el caso del liderazgo auténtico, gozan de una amplia validación y sustento empírico, las propiedades psicométricas de otros requieren una investigación y un soporte psicométrico mucho más riguroso, como destacan algunos autores (Antino, Gil, Rodríguez-Muñoz et al., 2014).

#### **4.5. Sugerencias para la investigación futura**

Durante la última década, las organizaciones han experimentado un proceso de cambio con escasos precedentes en la historia. Hechos como la creciente competición a escala global, la emergencia de nuevos mercados y un desarrollo tecnológico de gran magnitud y velocidad, han originado la necesidad de generar respuestas rápidas y muy precisas, por

parte de éstas, para garantizar su supervivencia. Algunos autores han escogido conscientemente la expresión de “el gran cambio” para describir este profundo proceso de transformación. Este concepto incorpora modificaciones sustanciales en los valores, aspiraciones y conductas en los individuos, así como en las estrategias, estructuras y sistemas de las organizaciones, para enfrentarse a esta nueva realidad (Senge, 2014). En este marco, se requiere reexaminar y ampliar los modelos tradicionales de liderazgo, basados, fundamentalmente, en la autoridad y centrados en el establecimiento de contratos o transacciones entre los líderes y sus subordinados (Gil, de la Hera, Rico y Manzanares, 2011). Los diferentes modelos de liderazgo positivo, entre ellos el auténtico, surgen como una nueva y sugerente línea teórica y de investigación, ante la necesidad que las organizaciones poseen de adaptarse al nuevo y cambiante contexto. El desarrollo de estos modelos requerirá que la atención de la psicología organizacional se centre tanto en los aspectos teóricos como los metodológicos que los sustentan.

En primer lugar, desde una perspectiva teórica, destacaremos que la proliferación de diferentes aproximaciones conceptuales y teorías sobre el liderazgo, surgidas en los últimos años, sugiere la necesidad de adoptar un punto de vista más holístico e integrador, a la hora de examinar este campo de estudio. Recientes revisiones de la investigación realizada en esta área, demuestran la abundancia y complejidad de los modelos existentes y las múltiples derivaciones teóricas y prácticas que emanan de los mismos. En este marco, el liderazgo auténtico, aunque muy relevante, es sólo uno de ellos. Por lo tanto, el primer reto que se plantea es la dificultad para crear una teoría integrada del liderazgo (Yukel y Lepsinger 2005; Van Vught, Hogan y Kaiser, 2008). La investigación futura deberá tener presente la consolidación de dichos modelos y su hipotética unificación en una teoría del liderazgo, de más amplio rango, que integre todas estas perspectivas (Northouse, 2015).



Algunos autores ofrecen taxonomías del liderazgo con el objetivo de aproximarse al fenómeno desde un punto de vista descriptivo y comparativo más que como un esfuerzo comprehensivo (Yukl, Gordon y Taber., 2002; Bass y Bass, 2009; Avolio et al., 2009). Asimismo, se han tratado de definir las competencias y meta-competencias que caracterizarían al liderazgo (Tubbs y Schulz, 2006). Pero incluso estos ejercicios no son definitivos, ya que algunos de los tipos de liderazgo mostrados ofrecen, al mismo tiempo, solapamientos conceptuales (Killburg y Donohue, 2011) así como diferencias sustanciales (Brown y Treviño, 2006). Entre estas formulaciones teóricas, las modalidades positivas de liderazgo han adquirido, durante la última década, una especial relevancia en la literatura científica, especialmente el liderazgo auténtico. Paradójicamente, bajo este epígrafe, se incluyen diferentes modelos cuyo contenido, en unas ocasiones, no es exactamente equiparable pero cuyos componentes, en otras, se yuxtaponen. Un primer paso que la futura investigación deberá tener presente es la consolidación de dichos modelos y su hipotética unificación en una teoría del liderazgo positivo, de más amplio rango, que integre todas las perspectivas que se incluyen bajo este epígrafe. Adicionalmente, surge la necesidad de investigar los diferentes elementos asociados a cada uno de los modelos de liderazgo, incluyendo al líder, al seguidor, al contexto, así como a los niveles y la dinámica de la interacción entre estos elementos, particularmente en el caso del liderazgo auténtico (Avolio et al., 2009).

En línea con lo expuesto, aunque se ha incrementado el esfuerzo sobre la comprensión de los mecanismos de mediación del liderazgo positivo, los resultados de la investigación no se hallan integrados. Por otra parte, los diferentes estudios analizan diferentes tipos de mediadores lo que hace más compleja la tarea. Desde una perspectiva teórica, se requiere

un mayor esfuerzo de consolidación y menos foco en la generación de múltiples y diferentes variables mediadoras (Judge, Fluegge Woolf, Hurst y Livingston, 2006).

Otra área teórica objeto de un interés emergente la constituye el proceso de desarrollo y evolución del liderazgo, en general, y del liderazgo auténtico, en particular. En líneas generales, la investigación ha prestado escasa atención a aquellos factores y variables que contribuyen o inhiben el desarrollo de este tipo de liderazgo. En parte, esto es imputable a la reciente aparición de este constructo. No obstante, debido a la importancia que el liderazgo ha adquirido en el desarrollo de las organizaciones, es previsible que tanto el interés teórico, como la investigación, en el futuro, se centren en determinar cómo puede acelerarse el desarrollo del liderazgo auténtico dentro de las mismas.

Como hemos destacado, existe una amplia evidencia empírica de que un tipo concreto de liderazgo, el transformacional, puede ser enseñado a través de programas de entrenamiento, en las competencias básicas que lo integran. Las conductas de los líderes transformacionales, pueden ser, por lo tanto, aprendidas y, desde ahí, pueden tener un impacto positivo en el rendimiento de la organización (Barling, Weber y Kelloway, 1996; Dvir, Eden, Avolio y Shamir, 2002; Frese, Beimeel y Schoenborn 2003; Kirkbride, 2006). Ello ha sido comprobado en múltiples contextos, como en las profesiones sanitarias (Wylie y Gallagher, 2009; Duygulu y Kublay, 2011); las fuerzas armadas (Popper et al., 1992); instituciones académicas (Pounder, 2008); establecimientos de distribución de productos farmacéuticos (Keevy y Perumal, 2014); entrenadores deportivos (Vella et al., 2013). Asimismo, dichos programas de formación sobre las capacidades que definen el liderazgo transformacional permiten mejorar la percepción de los líderes por parte de los

subordinados (Kevin et al., 2000). De cualquier modo, aunque ambas modalidades de liderazgo comparten una base conceptual común, la investigación sobre el liderazgo auténtico es muy escasa. Además, de determinar si los programas de entrenamiento son efectivos, se necesita validar la naturaleza del desarrollo del liderazgo auténtico en, al menos, dos direcciones; la primera es la duración de los efectos del entrenamiento, o dicho de otro modo, si existe una permanencia de lo aprendido o esto se desvanece; en segundo término, se requiere determinar cuáles son los aspectos específicos del entrenamiento en liderazgo auténtico que son especialmente relevantes ante una determinada situación organizacional (Judge, Fluegge Woolf, Hurst, y Livingston. 2006).

Adicionalmente, y para finalizar con la perspectiva teórica, existen dos líneas de investigación, recientes, cuyo impacto en la base conceptual del liderazgo va a ser importante. Por un lado, la mayor parte de los estudios, en psicología organizacional y en otras disciplinas afines, se hallan, básicamente, centrados en la existencia de relaciones lineales o monotónicas entre variables (Mankiw, 2012). Sin embargo, se podría concebir la situación teórica, e incluso empírica, según la cual las variables objeto de estudio podrían estar relacionadas de acuerdo a funciones no lineales o curvilíneas. Algunos autores han sugerido la posibilidad de que el liderazgo percibido pudiera estar relacionada con la inteligencia general siguiendo este patrón de relación funcional. De este modo, Antonakis, House y Simonton (2017) examinaron la relación entre ambas variables en base a un modelo que seguía la teoría propugnada por Simonton (1985). Los autores comprobaron, en una muestra de ejecutivos de nivel medio, procedentes de compañías del sector privado, que el nivel óptimo de inteligencia general, para el liderazgo percibido de los mismos, surgía en el nivel de 1,2 desviaciones típicas sobre la media de inteligencia grupo. La medición de la percepción de liderazgo se efectuó sobre liderazgo instrumental

y transformacional. El análisis indicó que la percepción de liderazgo, en función de la inteligencia del líder, seguía una relación curvilínea en forma de U, cuyo pico se situaba en un CI en torno a 120. Los resultados de este estudio empírico sobre la relación curvilínea entre inteligencia y liderazgo podrían tener importantes implicaciones para la investigación futura sobre cómo los líderes son percibidos en entornos laborales, especialmente aquellos líderes cuyas decisiones tienen un notable impacto en asuntos de naturaleza ética, dentro de las organizaciones, como los líderes auténticos.

Por otro lado, es relevante mencionar el exhaustivo meta-análisis realizado sobre los procesos psicológicos que subyacen al liderazgo (Fischer, Dietz y Antonakis, 2016). Los autores analizaron las publicaciones, relacionadas con el tema mencionado, desde 1990 hasta 2015. La fecha de comienzo del análisis coincide con el impacto que la investigación pionera de Baron y Kenny (1986), en lo que respecta a la distinción entre variables mediadoras y moderadoras, empezó a tener en psicología social. Como resultado de este meta-análisis los autores elaboraron una taxonomía bidimensional que integraba la investigación elaborada durante dicho período. Dicha taxonomía incorporaba, por un lado, el tipo de análisis efectuado (i.e. individual, equipo, organizacional y extraorganizacional), y por otro, el tipo de proceso de liderazgo estudiado. La revisión indicó que el modelo de análisis predominante era el que examinaba los efectos de los rasgos o conductas del líder sobre variables relacionadas con el rendimiento de los seguidores, a través de procesos cognitivos, afectivos o conductuales. Este hallazgo, a su vez, permitió identificar una serie de áreas que habían sido escasamente estudiadas y cuyo desarrollo, conceptualmente, tenía una gran importancia para la comprensión del liderazgo como fenómeno psicológico. Los autores destacaron dos áreas, en primer lugar, la influencia del líder en el desarrollo de los

seguidores y del entorno organizacional; en segundo lugar, se aludía al efecto temporal del liderazgo y a la estabilidad y persistencia de sus efectos a lo largo del tiempo. Previamente, otra serie de estudios, desde perspectivas diferentes, también pusieron de manifiesto la importancia de investigar el desarrollo del liderazgo y su inherente naturaleza longitudinal (Day, 2011; Day, Fleenor, Atwater, Sturm y McKee, 2014). En efecto, como sugieren los autores reseñados, podemos destacar la necesidad de que la teoría del liderazgo auténtico incorpore, en el futuro, el resultado de la investigación sobre modelos de desarrollo del liderazgo sensibles al paso del tiempo.

En segundo lugar, desde una perspectiva metodológica, existe la necesidad de concebir nuevas formas de aproximación a la investigación del liderazgo y más específicamente al liderazgo auténtico. Es necesario utilizar metodologías mixtas que permitan una mejor comprensión del fenómeno. Las estrategias cuantitativas para el estudio del liderazgo han dominado la literatura durante las últimas décadas y siguen siendo la aproximación más común en la actualidad (Stentz, Clark y Matkin., 2012). Aunque se observa que la atención sobre métodos cualitativos se está incrementando progresivamente, ésta resulta todavía insuficiente y, además, requiere ser combinado con los estudios cuantitativos existentes. La investigación en psicología se ha beneficiado de esta combinación metodológica para hacer avanzar la teoría de una manera efectiva y esto es especialmente deseable en el caso de las modalidades de liderazgo positivo, como el auténtico (Bryman, 2004). Existen diversas investigaciones relevantes que han utilizado con éxito esta práctica, lo que denota su potencial para posibilitar el progreso en el área del liderazgo auténtico; así, se han estudiado los efectos del liderazgo espiritual en entornos vinculados al sector sanitario (Reimer-Kirkham, Pesut, Sawatzky, Cochrane y Redmond, 2012); la determinación de los antecedentes del liderazgo de servicio (Beck, 2014); los efectos del

entrenamiento en liderazgo transformacional en supervisores de grupos de trabajo (Nielsen, Randall y Christensen, 2010); el impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y el absentismo (Elshout, Scherp y van der Feltz-Cornelis, 2013) y las dimensiones del liderazgo moral en el ámbito corporativo (Ahn y Ettner, 2014), entre otras áreas de interés.

Finalmente, destacaremos que la definición y medición del liderazgo auténtico se encuentra en una etapa inicial de desarrollo. La investigación futura deberá proporcionar evidencia adicional para la validación del constructo o instrumentos de medida que complementen a los existentes, al igual que deberá demostrar cómo el liderazgo auténtico se relaciona con otros constructos dentro de su red nomológica. Ello incluiría constructos relacionados con otras formas de liderazgo positivo, como la perspectiva moral, el autoconcepto, el bienestar, la espiritualidad o la capacidad de juicio (Avolio, Walumbwa, y Weber, 2009). Además, existe la necesidad de examinar cómo el liderazgo auténtico es percibido en diferentes situaciones y culturas, y si se trata de un constructo con unos fundamentos positivos dotados de validez universal.



## **CAPÍTULO 5: REFERENCIAS**





## 5. REFERENCIAS

- Abraham, R. (2004). Emotional competence as antecedent to performance: A contingency framework. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 130(2), 117-145.
- Açıkgöz, A., Günsel, A., Bayyurt y Kuzey, C. (2014). Team climate, team cognition, team intuition, and software quality: The moderating role of project complexity. *Group Decision and Negotiation*, 23(5), 1145-1176.
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. y Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- Aguinis, H. y Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139-145.
- Ahamed, F., Hassan, A. y Hashim, J. (2013). Authentic leadership, trust, and employees' work engagement: a comparative study of Islamic and conventional banks in Malaysia. *Journal for Global Business Advancement*, 6(2), 152-166.
- Ahearn, K., Ferris, G. R., Hockwarter, W. A., Douglas, C. y Ammeter, P. P. (2006). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3). 309-327.
- J. Ahn, M. y W. Ettner, L. (2014). Are leadership values different across generations? A comparative leadership analysis of CEOs v. MBAs. *Journal of Management Development*, 33(10), 977-990.

- Ajzen, I. (2005). Laws of human behavior: Symmetry, compatibility, and attitude behavior correspondence. *Multivariate research strategies*, 3-19.
- Alberto A.J., Victor G.J. y Eulogio, C. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. *Industrial Marketing Management* 36(3), 349-359.
- Ale Ebrahim, N., Ahmed, S. y Taha, Z. (2009). Virtual R&D teams in small and medium enterprises: A literature review. *Scientific Research and Essays*, 4(13), 1575-1590.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. y Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- Algera, P. M. y Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131.
- Alok, K. y Israel, D. (2012). Authentic leadership & work engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 498-510.
- Allport, G.W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5): 77-87
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. y Kramer, S.J., 2004. Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. y Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367-403.
- Ancona, D. G. (1990). Outward bound: strategic for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33(2), 334-365.

- Ancona, D., Bresman, H. y Caldwell, D. (2009). The X-factor: Six steps to leading high-performing X-teams. *Organizational Dynamics*, 38(3), 217-224.
- Ancona, D.G. y Caldwell, D.F. (1992a) Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Ancona, D. y Caldwell, D.F. (1992b). Bridging the boundary: external activity in performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- Anderson, N. (2007). The practitioner-researcher divide revisited: Strategic-level bridges and the roles of IWO psychologists. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 175-183.
- Anderson, N., De Dreu, C.K.W. y Nijstad, B.A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173.
- Antino, M. (2013). Rethinking Team Diversity Management. En Salas, E., Tannenbaum, S., Cohen, D. y Latham, G. (Editores.). *Developing and Enhancing Teamwork in Organizations: Evidence-based Best Practices and Guidelines*, 33(27), 373-368. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Antino, M., Gil, F., Rodríguez-Muñoz, A. y Borzillo, S. (2014). Evaluating positive leadership: Pilot study on the psychometric properties of a reduced version of the positive leadership assessment scale. *Revista de Psicología Social*, 29(3), 589-608.
- Antonakis, J. y House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.

- Antonakis, J., House, R. J. y Simonton, D. K. (2017). Can super smart leaders suffer from too much of a good thing? The curvilinear effect of intelligence on perceived leadership behavior. *Journal of Applied Psychology*. En prensa.
- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z. y McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 1-20.
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multilevel perspective. *Research in multi-level issues*, 2(9), 54-76. Oxford, UK: Elsevier Science.
- Ashkanasy, N. M. y Ashton-James, C. E. (2005). Emotion in organizations: A neglected topic in I/O psychology, but with a bright future. *International review of industrial and organizational psychology*, 20(6), 221-268.
- Ashkanasy, N. M. y Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.
- Austin, J. T. y Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836-874.
- Avey, J. B., Patera, J. L. y West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- Avolio, B. J. (2010). Pursuing authentic leadership development. En N. Nohria, y R. Khurana (Eds.), *The handbook of leadership theory and practice: A Harvard Business School centennial colloquium on advancing leadership* (739–768). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Avolio, B.J., Gardner W.L. y Walumbwa F.O. (2007) *Authentic Leadership Questionnaire*. Obtenido de [http:// www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com) el 26 Octubre de 2014.

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. y May, D. R. (2004),  
Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact  
follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the  
root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J. y Luthans, F. (2003). Authentic leadership: A positive developmental  
approach. *Positive organizational scholarship*, 241-261.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. y Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining  
transformations in leadership source and transmission. *The Leadership  
Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Avolio, B. J. y Walumbwa, F. O. (2012). Authentic leadership theory, research and  
practice: Steps taken and steps that remain. En D. V. Day (Ed.), *Oxford handbook  
of leadership and organizations*. New York, NY: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories,  
research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B. J. y Yammarino, F. (2002). Introduction to, and overview of, transformational  
and charismatic leadership. En B. J. Avolio y F. Yammarino (Eds.),  
*Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2 of  
*Monographs in Leadership and Management*). St. Louis, MO: Elsevier
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. y Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and  
organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and  
moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8),  
951-968.

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q. y Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1-25.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E. y Harrington E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 265-285.
- Baas, M., De Dreu, C. K. y Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, 134(6), 779.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J. y Richey, R. G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1396.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- Bailey, D. E., Leonardi, P. M. y Chong, J. (2010). Minding the gaps: Understanding technology interdependence and coordination in knowledge work. *Organization Science*, 21(3), 713-730.
- Bain, P. G., Mann, L. y Pirola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams. *Small Group Research*, 32(1), 55-73.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. y Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.

- Bakker, A. B. y Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. y Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170.
- Bakker, A., Demerouti, E. y Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management*, 43(1), 83-104.



- Bakker, A. B., Gierveld, J. H. y Van Rijswijk, K. (2006). Success factors among female school principals in primary teaching: A study on burnout, work engagement, and performance. *Diemen the Netherlands: Right Management Consultants*.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Bakker, A. B. y Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. En A.B. Bakker y M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (181-196). New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A. y Derks, D. (2012). La emergencia de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.
- Bakker, A. B. y Rodríguez-Muñoz, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 62-65.
- Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2008) Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior. Special Issue: Contexts of Positive Organizational Behavior*. 29 (2), pp. 147–154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. y Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M. y Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.

- Bakker, A. B., van Emmerik, H. y Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress & Coping*, 21(3), 309–324.
- Bakker, A. B. y Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760-2779.
- Balkundi, P., Kilduff, M. y Harrison, D. A. (2011). Centrality and charisma: comparing how leader networks and attributions affect team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1209-1231.
- Bamford, M., Wong, C. A. y Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 529-540.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175-1188.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.
- Banker, R. D., Potter, G. y Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75(1), 65-92.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. y Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- Barling, J., Weber, T. y Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology*, 81(6), 827-839.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in

- social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1198.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Barsade, S. G. y Gibson, D. E. (1998). Group emotion: a view from top and bottom. In: D. H. Gruenfeld (Ed.), *Research on managing groups and teams* (81-102). Stamford, CT: JAI Press.
- Barsade, S. G. y Gibson, D. E. (2012). Group affect: Its influence on individual and group outcomes. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 119-123.
- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J. y Vargo, S. L. (2015). Service innovation in the digital age: key contributions and future directions. *MIS quarterly*, 39(1), 135-154.
- Bartram, T. y Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership revised*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31
- Bass, B.M. (1990b). *Basss and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications* (Tercera Edición). New York: Free Press.

- Bass, B.M. (1998). *Transformational and transactional leadership of men and women*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (2013). Forecasting organizational leadership: From back (1967) to the future (2034). In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (439-448). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City. CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. y Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-222.
- Bass, B. M. y Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (Second Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. *of Human Resource Management*, 25(10), 1395-1416.
- Bass, B. M. y Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Beck, C. D. (2014). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 299-314.

- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595-609.
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B. y Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99-110.
- Berkovich, I. y Eyal, O. (2017). Emotional reframing as a mediator of the relationships between transformational school leadership and teachers' motivation and commitment. *Journal of Educational Administration*, (just-accepted).
- Berson, Y., Shamair, B., Avolio, B. J. y Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style and context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53-73.
- Bharadwaj A, El Sawy O. A., Pavlou P.A. y Venkatraman, N. (2013) Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37. 471–482
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.
- Bhatnagar, J. (2014). Mediator analysis in the management of innovation in Indian knowledge workers: the role of perceived supervisor support, psychological contract, reward and recognition and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1395-1416.
- Bird, J. J., Wang, C., Watson, J. y Murray, L. (2010). Relationships among principal authentic leadership and teacher trust and engagement levels. *Journal of School Leadership*, 19(2), 153-171.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. y Rodriguez-Muñoz, A. (2016). Positive Leadership Models: Theoretical Framework and Research. *Psychologist Papers*, 37(3), 170-176.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A. y Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Bolman, L. G. y Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M. y MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587-605.
- Brass, D. J. (1985). Technology and the structuring of jobs: Employee satisfaction, performance, and influence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(2), 216-240.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. y Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
- Brief, A. P. y Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Brown, M. E. y Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769.

- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. y Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L. y Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. London: Atlantic
- Burns, T. y Stalker G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. y Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Campbell, J. (1973). *The hero with a thousand faces*. Princeton, NJ: University Press.
- Cameron, K.S. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. y Spreitzer, G. M. (Eds.). (2011). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cannon-Bowers, J. A. y Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195-202.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. y Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. En, N. J. Castellan Jr. (Editor), *Current issues in individual and group decision making* (221-246). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Carmeli, A., Gelbard, R. y Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. y Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Carson, T. L. (2003). Self-interest and business ethics: Some lessons of the recent corporate scandals. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 389-394.
- Cascio, W. F. (2008). To prosper, organizational psychology should bridge application and scholarship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(4), 455-468.
- Cascio, W. F. y Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062-1074.
- Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T. y Yang, S. (2006). Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 68-84.
- Cavallo, K. y Brienza, D. (2006). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson. *Europe's Journal of Psychology*, 2(1), 24-53.
- Černe, M., Jaklič, M. y Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
- Chan, A., Hannah, S. T., y Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. In W. L. Gardner, B. J. Avolio y F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (3-41). Oxford, UK: Elsevier Science.



- Chan, Y. T. (2014). The Relationship between Transformational Leadership and Performance: The Test of the Mediation Effect of Person-job Fit and Work Engagement from the Perspective of Meaning Management.
- Chang, C. H. y Johnson, R. E. (2010). Not all leader-member exchanges are created equal: Importance of leader relational identity. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 796-808.
- Chang, E. y West, M. (2006). Digital Ecosystems: A Next Generation of the Collaborative Environment. En Kotsis, G., Taniar, D., Pardede, E. y Khalil Ibrahim. I. (Editores) *Proceedings of the 8th International Conference on Information Integration and Web-based Applications & Services*, 3-24.
- Chatman, J. A. y Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D. y Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-343.
- Chen, S. J. y Lin, L. (2004). Modeling team member characteristics for the formation of a multifunctional team in concurrent engineering. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(2), 111-124.
- Chi, N. W. y Huang, J. C. (2014). Mechanisms linking transformational leadership and team performance: The mediating roles of team goal orientation and group affective tone. *Group & Organization Management*, 39(3), 300-325.
- Cho, J. y Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421.

- Chou, H. W., Lin, Y. H., Chang, H. H. y Chuang, W. W. (2013). Transformational leadership and team performance: The mediating roles of cognitive trust and collective efficacy. *Sage Open*, 3(3), 1-10.
- Chowdhury, S. (2005). The role of affect-and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, 310-326.
- Christensen, L. J., Mackey, A. y Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164-178.
- Christian, M. S., Garza, A. S. y Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. y Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Clark, C. (1967). *The conditions of economic progress*. London: Macmillan; New York: St. Martin's Press.
- Cohen, S. G., y Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Collins, A. L., Lawrence, S. A., Troth, A. C. y Jordan, P. J. (2013). Group affective tone: A review and future research directions. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S43-S62.

- Colquitt, J. A. y Chertkoff, J. M. (2002). Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management*, 28(5), 591-610.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A. y Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55(1), 83-109.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *The Executive*, 5(1), 31-45.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Conway, J. M. y Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334.
- Cooke, N. J., Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. y Stout, R. J. (2000). Measuring team knowledge. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 42(1), 151-173.
- Cooper, R. G. y Kleinschmidt, E. J. (1987). New products: what separates winners from losers? *Journal of Product Innovation Management*, 4(3), 169-184.
- Cooper, R. G. y Kleinschmidt, E. J. (2000). New product performance: what distinguishes the star products. *Australian Journal of Management*, 25(1), 17.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A. y Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.

- Cravens D.W., Piercy N.F. y Low G.S. (2002) The innovation challenges of proactive cannibalization and discontinuous technology. *European Business Review* 14(4), 257–267.
- Cronin, M. A. (2004). *The effect of respect on interdependent work*. Doctoral Dissertation, Carnegie Mellon University.
- Cronin, M. A., Bezrukova, K., Weingart, L. R. y Tinsley, C. H. (2004). Agree or not agree? The role of cognitive and affective processes in group disagreements. In *The Role of Cognitive and Affective Processes in Group Disagreements. IACM 17th Annual Conference Paper*. IACM.
- Cronin, M. A., Bezrukova, K., Weingart, L. R. y Tinsley, C. H. (2007). The assets and liabilities of active faultlines: The role of cognitive and affective processes in team performance. Unpublished Manuscript.
- Cronin, M. A., Bezrukova, K., Weingart, L. R. y Tinsley, C. H. (2011). Subgroups within a team: The role of cognitive and affective integration. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 831-849.
- Cronin, M. A. y Weingart, L. R. (2007a). The differential effects of trust and respect on team conflict. En K. J. Behfar y L. Thompson, (Eds.), *Conflict in teams* (205-228). Evanston, IL: NU Press.
- Cronin, M. A. y Weingart, L. R. (2007b). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. *The Academy of Management Review*, 32(3), 761-773.
- Cropley, A. (2006). In praise of convergent thinking. *Creativity Research Journal*, 18(3), 391-404.

- Crossan, M. M. y Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013a). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013b). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15 (25), 13-32.
- Csikszentmihaly, M. (1999). Implications of a system perspective for the study of creativity. En R., J., Sternberg (Editor), *Handbook of creativity*, (313–334). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Curral, L. y Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and Work Role Innovation: Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Work Motivation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 165-176.
- Dale, S. (2010). Examining the Link between Performance and Employee Engagement in a Forensic Setting: Care Enough to Perform Well? En Ireland, C., A. y Fisher, M., J. (Editores), *Consultancy and Advising in Forensic Practice: Empirical and Practical Guidelines*, 143-162. Hoboken, NJ: Wiley.
- Dansereau, F., Cashman, J. y Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200.
- Dansereau, F., Cho, J. y Yammarino, F. J. (2006). Avoiding the “fallacy of the wrong level”: A within and between analysis (WABA) approach. *Group and Organization Management*, 31(5), 536-577.

- Davison, G. y Blackman, D. (2005). The role of mental models in innovative teams. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 409-423.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Day, D. V. (2011). Integrative perspectives on longitudinal investigations of leader development: From childhood through adulthood. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 561-571.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. y McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- Day, D. V. y O'Connor, D. B. (2003). Leadership development: Understanding the process. In S. E. Murphy y R. E. Riggio (Eds.), *The future of leadership development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Day, D. V. y Sin, H. P. (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 545-560.
- Dealy, M. D. y Thomas, A. R. (2007). *Managing by Accountability: What Every Leader Needs to Know about Responsibility, Integrity--and Results*. Greenwood Publishing Group.
- Dearborn, D. C. y Simon, H. A. (1958). Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. *Sociometry*, 21(2), 140-144.
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D. y Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069-1085.

- DeDreu, C. K., (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 11(3), 285-298.
- DeDreu, C. K., Baas, M. y Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(5), 739-756.
- De Dreu, C. K. y Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. En Deutsch, M. (Editor) *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 151-166. Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- DeDreu, C. K. y West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191.
- DeGraff J. y Quinn S. E. (2007) *Leading Innovation: How to jump start your organization's growth engine*. NewYork: McGrawHill
- DeGroot, T., Kiker, D. S. y Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356-371.
- DelaHera, C. M. A. y Rodríguez, F. G. (1999). Influencias de las nuevas formas de flexibilidad organizacional sobre los equipos de trabajo. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 52(2), 177-201.
- DelaHera, C. M. A., Rico, R. y Rodríguez, F. G. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 7-16.

- DeLancer Julnes, P. y Villoria, M. (2014). Understanding and addressing citizens' perceptions of corruption: the case of Spain. *International Review of Public Administration*, 19(1), 23-43.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demerouti, E. y Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 65(4), 147-163.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001a). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. y Schaufeli, W. B. (2001b). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(3), 279-286.
- Demerouti, E., Derks, D., Lieke, L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In *The impact of ICT on quality of working life* (123-141). Netherlands: Springer.
- Denti, L. y Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(3), 37-57.
- Derr, C. L. (2012). Ethics and leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(6), 66-81.



- DeRue, D. S. y Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D. y Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Dickson, M. W., Castaño, N., Magomaeva, A. y Den Hartog, D. N. (2012). Conceptualizing leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 483-492.
- Dinh, J. E. y Lord, R. G. (2012). Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 651-669.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. y Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E. y Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. y Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193.
- Dipboye, R. L. (2007). Eight outrageous statements about HR science. *Human Resource Management Review*, 17(2), 96-106.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004.

- Dirks, K. T. y Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T. y Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611.
- Donaldson, S. I. y Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245-260.
- Donaldson, S. I., Csikszentmihalyi, M. y Nakamura, J. (Eds.). (2011). *Applied positive psychology: Improving everyday life, health, schools, work, and society*. London, UK: Routledge.
- Donaldson, S. I. y Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2): 179-202.
- Dougherty, D. (2001). Reimagining the differentiation and integration of work for sustained product innovation. *Organization Science*, 12(5), 612-631.
- Dougherty, D. y Hardy, C. (1996). Sustained production innovation in large, mature organisations: Overcoming innovation to-organisation problems. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1120–1153.
- Dougherty, D. y Takacs, C. H. (2004). Team play: Heedful interrelating as the boundary for innovation. *Long Range Planning*, 37(6), 569-590.
- Driskell, T., Salas, E. y Driskell, J. E. (2017). Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork. *Human Resource Management Review*. En prensa, disponible on-line.

- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A. y Sen, S. (2013). The roles of leadership styles in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 155-169.
- Dumdum, U. R., Low, K. B. y Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. En B. J. Avolio y F. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2 of Monographs in Leadership and Management; pp. 35-66). St. Louis, MO: Elsevier.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. y Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Dyer, J. L. (1984). Team research and team training: A state of the art review. En F. A. Muckler (Ed.), *Human factors review* (285–323). Santa Monica, CA: Human Factors Society.
- Easley, C. A. (2001). Developing, valuing and managing diversity in the new millennium. *Organization Development Journal*, 19(4), 38-50.
- Edwards, J. R. (2001). Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4(2), 144-192.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. y Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D. y Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.

- Eisenberger, R., Fasolo, P. y Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Elkins, T. y Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 587-606.
- Elshout, R., Scherp, E. y van der Feltz-Cornelis, C. M. (2013). Understanding the link between leadership style, employee satisfaction, and absenteeism: a mixed methods design study in a mental health care institution. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 9, 823-837.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G. y Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599.
- Endrissat, N., Müller, W. R. y Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empirically-based understanding of authentic leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207-220.
- Ensley, M. D. y Pearce, C. L. (2001). Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 145-160.
- Entin, E. E. y Serfaty, D. (1999). Adaptive team coordination. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 41(2), 312-325.
- Erez, A. y Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1055-1079.

- Erez, A., Lepine, J. A. y Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: a quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55(4), 929-948.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17.
- Faraj, S. y Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management science*, 46(12), 1554-1568.
- Farrington, D. P. (1991). Longitudinal research strategies: Advantages, problems, and prospects. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 30(3), 369-374.
- Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R. y West, M. A. (2006). Getting the most out of multidisciplinary teams: A multi-sample study of team innovation in health care. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 553-567.
- Fernet, C., Austin, S. y Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229.
- Ferris, G.R., Bickel, G., Schneider, P.B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J. y Meurs, J.A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: A two study investigation. *Journal of Management Psychology*, 23(7), 744-771.
- Ferris, G. R. y Treadway, D. C. (2012). Politics in organizations: history, construct specification, and research directions. En Ferris, G. R. y Treadway, D. C. (Editores), *Politics in organizations: Theory and research considerations*, 3-26. New York, NY: Routledge.

- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. y Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. y Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Fiedler, F. E. (1986). The contribution of cognitive resources and leader behavior to organizational performance<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 16(6), 532-548.
- Fiore, S. M., Rosen, M. A., Smith-Jentsch, K., Salas, E., Letsky, M. y Warner, N. (2010). Toward an understanding of macrocognition in teams: predicting processes in complex collaborative contexts. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* (52)2, 203-224.
- Fiore, S. M. y Schooler, J. W. (2004). Process mapping and shared cognition: Teamwork and the development of shared problem models. *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*, 133-152. Washington, DC: American Psychological Association.
- Fischer, T., Dietz, J. y Antonakis, J. (2016). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1762-1753.
- Fischer, K. J. y Schultz, J. (2016). How does a covenantal approach to developing organizational leadership affect innovation? *Journal of Leadership Studies*, 10(1), 53-54.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.

- Frambach, R. T. y Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163-176.
- Fredrickson, B.L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. En K. Cameron, J. Dutton y R. Quinn (Editores), *Positive organizational scholarship* (163-175). San Francisco, CA: Berrett Koehler.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions-Royal Society of London Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1378.
- Frese, M., Beimeel, S. y Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56(3), 671-698.
- Friedrich, R., Koster, A., Groene, F. y Maekelburger, B. (2012). The 2012 Industry Digitization Index. Booz & Company Inc.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- FTSE International Limited (2012). *The Industry Classification Benchmark*. London: FTSE International Limited.
- Furnham, A. y Stringfield, P. (1998). Congruence in job-performance ratings: A study of 360 feedback examining self, manager, peers, and consultant ratings. *Human Relations*, 51(4), 517-530.
- Gandhi, P., Khanna, S. y Ramaswamy, S. (2016). Which Industries Are the Most Digital (and Why)? *Harvard Business Review*. April issue. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Ganter, A. y Hecker, A. (2013). Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal of Business Research*, 66(5), 575-584.
- García-Celay, I. M. y León, O. G. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847-862.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J. y Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. y Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. y Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. y Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gardner, W. L., Fischer, D. y Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
- Gardner, H. K., Gino, F. y Staats, B. R. (2012). Dynamically integrating knowledge in teams: Transforming resources into performance. *Academy of Management Journal*, 55(4), 998-1022.



- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T. y Coglisier, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.
- Gardner, W. L., Rozell, E. J. y Walumbwa, F. O. (2004). Positive and negative affect and explanatory style as predictors of work attitudes. En M. J. Martinko (Editores), *Attribution theory in the organizational sciences: Theoretical and empirical contributions* (49 – 81). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Gardner, W. L. y Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
- Gautschi, T. (2001). Invest in creativity. *Design News*, 56(2), 551-559.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N. y Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129.
- George, J. M. y Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-319.
- George, J. M. y Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687-697.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A. y Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003.

- Gierveld, J. H. y Bakker, A. B. (2005). De invloed van de secretaresse [The influence of the secretary]. *Diemen, The Netherlands: Manpower*.
- Gil, F., Alcover, C. M. y Peiró, J. M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 193-218.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. I. R. I. A. M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Gil, F. y Antino, M. (2013). Nuevas formas y desarrollos positivos del trabajo en equipo. En B. Moreno-Jiménez y E. Garrosa (Editores), *Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (327-342). Madrid: Pirámide.
- Gil, F. de la Hera, C. M. A., Rico, R. y Manzanares, M. S. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A. y Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003.
- Glynn, M. A. y Raffaelli, R. (2010). Uncovering mechanisms of theory development in an academic field: Lessons from leadership research. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 359-401.
- Goldberg, M., Brattin, J. y Engel M. (1993). The Norman and Charlotte Strouse Edition of the works of Thomas Carlyle. On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History (1841). Los Angeles, CA: University of California Press.
- Goleman, D. P. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement. New York: Bantam.
- Goleman, D. P., Boyatzis, R. E. y McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little Brown.

- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Gong, Y., Huang, J.C. y Farh, J.L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L. y Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Gorman, J. C., Cooke, N. J. y Winner, J. L. (2006). Measuring team situation awareness in decentralized command and control environments. *Ergonomics*, 49(12/13), 1312-1325.
- Goswami, A., Nair, P., Beehr, T. y Grossenbacher, M. (2016). The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions: Moderating effect of leaders' transformational leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1083-1099.
- Goyal, A. y Akhilesh, K. B. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 13(7/8), 206-226.
- Graen, G. B., Hui, C. y Taylor, E. A. (2006). Experience-based learning about LMX leadership and fairness in project teams: A dyadic directional approach. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 448-460.
- Green Jr, K. W., Medlin, B. y Whitten, D. (2004). Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector. *Industrial Management & Data Systems*, 104(2), 106-114.

- Graen, G. B., y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. En Dunnette, M. D. (Editor) *Handbook of industrial and organizational psychology* (1201-1245). Chicago: Rand-McNally.
- Grawitch, M. J., Munz, D. C., Elliott, E. K. y Mathis, A. (2003). Promoting creativity in temporary problem-solving groups: The effects of positive mood and autonomy in problem definition on idea-generating performance. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 7(3), 200-213.
- Grawitch, M. J., Munz, D. C. y Kramer, T. J. (2003). Effects of member mood states on creative performance in temporary workgroups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(1), 41-54.
- Greenleaf, R. K. y Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Gumusluoglu, L. y Ilsev, A. (2009a). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(461–473).
- Gumusluoglu L. y Ilsev, A. (2009b) Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation and Management* 26(3), 264–277.
- Guzzo, R. A. y Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47(1), 307-338.

- Hackman, R. J. (1992). Group influences on individuals in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Editores), *Handbook of industrial and organizational psychology* (199–267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hakanen, J. (2002). From burnout to job engagement, validation of the Finnish version of an instrument for measuring job engagement (UWES) in an educational organization. *Työ ja Ihminen (Work and Man)*, 16(16), 42-58.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479-487.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. y Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.
- Hakanen, J. J. y Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2), 415-424.
- Hackman, J. R., Walton, R. E. y Goodman, P. S. (1986). *Leading groups in organizations. Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Halbesleben, J.R.B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. En A.B. Bakker y M.P. Leiter (Editores), *Work engagement: Recent developments in theory and research*. New York, NY: Psychology Press.

- Hallberg, U. y Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127.
- Halverson, S. K., Murphy, S. E. y Riggio, R. E. (2004). Charismatic Leadership in Crisis Situations A Laboratory Investigation of Stress and Crisis. *Small Group Research*, 35(5), 495-514.
- Hannah, S. T., Lord, R. G. y Pearce, C. L. (2011). Leadership and collective requisite complexity. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 215-238.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. y Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. y Hayes, T.L. (2002), Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Harris, C. M., McMahan, G. C. y Wright, P. M. (2012). Talent and time together: The impact of human capital and overlapping tenure on unit performance. *Personnel Review*, 41(4), 408-427.
- Harvey, S. y Kou, C. Y. (2013). Collective engagement in creative tasks the role of evaluation in the creative process in groups. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 346-386.
- Hassan, A. y Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. y Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Helland, M. R. y Winston, B. E. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 42-54.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W. y Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), 11-11.
- Herman, H. M. y Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management*, 33(2), 194-215.
- Herman, H. M., Dasborough, M. T. y Ashkanasy, N. M. (2005). The role of affect, fairness, and social perception in team member exchange. En Ashkanasy N. M., Zerbe, W. J. y Hartel, C. E. J (Editores), *Research on Emotion in Organizations*, 1 (143-171). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Hills, H. (2007). *Team-based learning*. Burlington, VE: Gower
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H. y Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation–creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), 624-641.
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E. y Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385-1399.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S. y Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476-1499.
- Hoegl, M. y Parboteeah, K. P. (2006). Team reflexivity in innovative projects. *R&D Management*, 36(2), 113-125.

- Hoegl, M., Parboteeah, K. P. y Gemuenden, H. G. (2003). When teamwork really matters: task innovativeness as a moderator of the teamwork–performance relationship in software development projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(4), 281-302.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. y Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632.
- Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A. y De Dreu, C. K. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189.
- Hon, A.H. (2012). When competency-based pay relates to creative performance: the moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management* 31(1), 130-138.
- Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U. y Kyoung Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65-101.
- Horwitz, S. K. (2005). The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations. *Human Resource Development Review*, 4(2), 219-245.
- Horwitz, S. K. y Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015.



- House, R.J. y Aditya R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. y Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Howitt, D. y Cramer, D. (2007). *Introduction to research methods in psychology*. London, UK: Pearson Education.
- Hoyt, C. L. y Blascovich, J. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research*, 34(6), 678-715.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A. y Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- Huckman, R. S., Staats, B. R. y Upton, D. M. (2009). Team familiarity, role experience, and performance: Evidence from Indian software services. *Management science*, 55(1), 85-100.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E. y Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435-446.
- Hurn, B. J. y Tomalin, B. (2013). Leadership Across Cultures. En Hurn, B. J. y Tomalin, B. (Editores), *Cross-Cultural Communication: Theory and Practice* (125-140). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. y Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543.
- Ilies, R., Gerhardt, M. W. y Le, H. (2004). Individual differences in leadership emergence: integrating meta-analytic findings and behavioral genetics estimates. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 207-219.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. y Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Ilies, R., Wagner, D. T. y Morgeson, F. P. (2007). Explaining affective linkages in teams: individual differences in susceptibility to contagion and individualism-collectivism. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1140.
- Jaiswal, N. K. y Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.
- Janssen, O., Van de Vliert, E. y West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- Jehn, K. A. y Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238–251.

- Jensen, S. M., Luthans, K. W., Lebsack, S. A. y Lebsack, R. R. (2007). Optimism and employee performance in the banking industry. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(3), 57.
- Jiménez-Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Johnson, A. M., Vernon, P. A., Harris, J. A. y Jang, K. L. (2004). A behavior genetic investigation of the relationship between leadership and personality. *Twin Research*, 7(01), 27-32.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. New York, NY: Freeman.
- Jones, R. G., Stevens, M. J. y Fischer, D. L. (2000). Selection in team contexts. En Kehoe, J. F. (Editores), *Managing selection in changing organizations: Human resource strategies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K. y Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive–follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39(3), 660-683.
- Jordan, P. J. y Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. y Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765.
- Judge, T. A., Fluegge Woolf, E., Hurst, C. y Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O (Journal of Work and Organizational Psychology)*, 50(4), 203-214.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. y Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-388.
- Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. y De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17(3), 325-346.
- Jung, D. I., Chow, C. y Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
- Jung, D. I. y Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Kaboli, A., Tabari, M. y Kaboli, E. (2006). Leadership in virtual teams. En *The Sixth International Symposium on Operations Research and Its Applications*. ISORA, Xinjiang, China.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J. y Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 499-524.
- Kaiser, R. B., Hogan, R. y Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96-110.
- Kalyar, M. N. (2011). Creativity, self-leadership and individual innovation. *The Journal of Commerce*, 3(3), 20.

- Kanawattanachai, P. y Yoo, Y. (2007). The impact of knowledge coordination on virtual team performance over time. *MIS quarterly*, 783-808.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kark, R., Shamir, B. y Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, Vol. 24, pp. 285-308.
- Karasek, R. A. y Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Katz, R. y Koutroumpis, P. (2012). Measuring Socio-Economic Digitization: A Paradigm Shift. Working paper. TPRC Conference. *Available at SSRN 2070035*.
- Katz, R., Koutroumpis, P. y Martin Callorda, F. (2014). Using a digitization index to measure the economic and social impact of digital agendas. *Info*, 16(1), 32-44.
- Katzenbach, J. R. y Smith, D. K. (1993). *The discipline of teams*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kaufmann, G. (2003). The effect of mood on creativity in the innovative process. En Shavinina, L. V. (Editor), *The International Handbook on Innovation*, 191-203. Oxford, UK: Elsevier Science.
- Kearney, E. y Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* 94(1), 77-89.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146-162.

- Kelloway, E. K., Nielsen, K. y Dimoff, J. K. (Eds.). (2017). *Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kelly, J. R. y Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130.
- Kenessey, Z. (1987). The primary, secondary, tertiary and quaternary sectors of the economy. *Review of Income and Wealth*, 33(4), 359-385.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kiefer, T. (2002). Analyzing emotions for a better understanding of organizational change: Fear, joy and anger during a merger. En Ashkanasy N., Härtel C. y Zerbe W. (Editores), *Managing emotions in the workplace* (45-69). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Kilburg, R. R. y Donohue, M. D. (2011). Toward a “grand unifying theory” of leadership: Implications for consulting psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 6.
- Kim, H. K. (2014). *The effect of authentic leadership on employees' attitudes, behaviors, and performances in a Korean context*. Oklahoma State University.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., Kim, S. P. y Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 983-1000.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Klein, K. J. y Knight, A. P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243-246.

- Klenke, K. (2005). The internal theatre of the authentic leader: Integrating cognitive, affective, conative and spiritual facets of authentic leadership. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 155-182.
- Ko, I. y Donaldson, S. I. (2011). Applied positive organizational psychology: The state of the science and practice. En Donaldson, S. I., Csikszentmihalyi, M. y Nakamura, J. (Editores), *Applied positive psychology: Improving everyday life, health, schools, work, and society*, 137-154. London: Routledge.
- Koch, A. R., Binnewies, C. y Dormann, C. (2015). Motivating innovation in schools: School principals' work engagement as a motivator for schools' innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 505-517.
- Komaki, J. L. (1986). Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 270.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. y Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C. y Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543-555.
- Kozlowski, S. W. J. y Bell, B. S. 2003. Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen y R. Klimoski (Editores), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (12), 333-375. London: Wiley.

- Kozlowski, S. W. e Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Kramer, M. W. y Dougherty, D. S. (2013). Groupthink as communication process, not outcome. *Communication & Social Change*, 1(1), 44-62.
- Krosgaard, M. A., Brodt, S. E. y Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: the role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312.
- Kotler, P. (2012). *Kotler on marketing*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Kovjanic, S., Schuh, S. y Klaus, J. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86(4), 543-555.
- Kozlowski, S.W.J. y Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. En Borman, W.C., Ilgen, D.R. y Klimoski, R.J. (Editores), *Handbook of psychology* 12. *Industrial and organizational psychology*, 333–375. London: Wiley
- Kozlowski, S. W. J. y Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. En Klein, K. J. y Kozlowski, S. W. J. (Editores), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, 3-90. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krause, J. y Ruxton, G. D. (2002). *Living in groups*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Ladkin, D. y Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.



- Langan-Fox, J., Code, S. y Langfield-Smith, K. (2000). Team mental models: Techniques, methods, and analytic approaches. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 42(2), 242-271.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. y Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Laschinger, H. K. S. y Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739-753.
- Laschinger, H. K. S. y Leiter, M. P. (2006). The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: The mediating role of burnout engagement. *Journal of Nursing Administration*, 36(5), 259-267.
- Laschinger, H. K. S. y Smith, L. M. (2013). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Administration*, 43(1), 24-29.
- Lau, D. C. y Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.
- Lau, D. C. y Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659.
- Lee, R. T. y Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.

- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L. y Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473-491.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. y Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
- Leroy, H., Palanski, M. E. y Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Levine, J. M. y Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 585-634.
- Levy, P. E. y Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- Lim, B. C. y Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621.
- Liu, Y. (2013). Linking Authentic Leadership to Positive Employee Health, Behavioral Engagement, and Job Performance. *Journal of Applied Christian Leadership*, 7(2), 115-116.
- Liu, F. y Maitlis, S. (2014). Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 202-234.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. y Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378.

- Long, F. y Dai, C. J. (2010). On the organizational knowledge innovation management based on organizational shared mental models. *Studies in Science*, 12, 1868-1876.
- Lord, R. G. y Brown, D. J. (2003). *Leadership processes and follower self-identity*. Oxford, UK: Psychology Press.
- Lord, R. G. y Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615.
- Lord, R. G., Hannah, S. T. y Jennings, P. L. (2011). A framework for understanding leadership and individual requisite complexity. *Organizational Psychology Review*, 1(2), 104-127.
- Lowe, K. B. y Gardner, W. L. (2001). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514.
- Lu, X. y Guy, M. E. (2014). How Emotional Labor and Ethical Leadership Affect Job Engagement for Chinese Public Servants. *Public Personnel Management*, 43(1), 3-24.
- Luthans, F. (2002). The need for a meaning in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23(6), 695–706.
- Luthans, F. y Avolio, B. J. (2003a). Authentic leadership: a positive development approach. En: Cameron K.S., Dutton J.E. y Quinn R.E. (Editores) *Positive organizational scholarship* (241 – 258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler,
- Luthans, F. y Avolio, B. J. (2003b). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241, 258-273.
- Luthans, F. y Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. y Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F. y Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- Luthans, K. W., Lebsack, S. A. y Lebsack, R. R. (2008). Positivity in healthcare: Relation of optimism to performance. *Journal of Health Organization and Management*, 22(2), 178-188.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. y Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Lyons, J. B. y Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737-748.
- Macey, W. H. y Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- MacCurtain, S., Flood, P. C., Ramamoorthy, N., West, M. A. y Dawson, J. F. (2010). The top management team, reflexivity, knowledge sharing and new product performance: A study of the Irish software industry. *Creativity and Innovation Management*, 19(3), 219-232.
- McGrath, J. E., Arrow, H. y Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. y Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Madjar, N., Oldham, G. R. y Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.
- Madrid, H. P., Totterdell, P., Niven, K. y Barros, E. (2016). Leader affective presence and innovation in teams. *Journal of Applied Psychology*. 101(5), 673-694.
- Markham, J. W. (2015). *A financial history of modern US corporate scandals: From Enron to reform*. New York, NY: Routledge.
- Mankiw, N. G. (2012). *Principles of Economics*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. y Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- Marquardt, D. J., Brown, L. W., Vaziri, H. y Butts, M. M. (2016). A Process Model of Ethical Leadership: A Meta-Analysis. In *Academy of Management Proceedings*. 2016(1), 17379.
- Martín, P., Salanova, M. y Peiró, J. M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: Going beyond Karasek's model? *Psicothema*, 19(4), 621-626.
- Maslach, C. y Leiter, M.P. (1997). *The Truth About Burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Masuda, A. D. y Kostopoulos, K. C. (2016). Performance in Teams: The Role of Conflict-Management Styles, Team and Leadership Identity. En Subramanian, R., Rahe, M., Nagadevara, V. y Jayachandran, C. (Editores). *Rethinking Innovation: Global Perspectives*, 238-260. Abingdon, UK: Routledge

- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. y Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Cannon-Bowers, J. A. y Salas, E. (2005). Scaling the quality of teammates' mental models: Equifinality and normative comparisons. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 37-56.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. y Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D. e Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452.
- Matheny, J. A. y Smollan, R. K. (2005). Taking change to heart: exploring emotions experienced through change events. *The Effect of Affect in Organizational Settings*. Oxford, England: Elsevier.
- Mauno, S., Kinnunen, U. y Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- May, D. R., Gilson, R. L. y Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. y Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

- Mayer, R. C. y Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Mazutis, D. D. y Slawinski, N. (2015). Reconnecting business and society: Perceptions of authenticity in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 137-150.
- McColl-Kennedy, J. R. y Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559.
- Medlin, B. y Green Jr, K. W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial management & data systems*, 109(7), 943-956.
- Meijman, T.F. y Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. En Drenth, P.J.D. y Thierry, H. (Editores), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 2, 5-33. Hove, UK: Psychology Press.
- Melita Prati, L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P. y Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.
- Menges, J. I. y Kilduff, M. (2015). Group emotions: Cutting the Gordian knots concerning terms, levels of analysis, and processes. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 845-928.
- Mesmer-Magnus, J. R. y DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Michalenko, P. T. (2009). *How a mission-driven purpose, authentic leadership, and inclusive engagement builds trust and enables successful mergers in Catholic men's religious congregations* (Doctoral Dissertation). Retrieved from Benedictine University, Lile, IL (Accession No. 3361458).
- Michie, S. y Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España (2013). Subsecretaría de Industria, Energía y Turismo. Secretaría General Técnica. Subdirección general de Estudios, Análisis y Planes de actuación. *Presentaciones sectoriales: Sector electrónica y TIC*. Madrid.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Mitchell, T. R. y Silver, W. S. (1990). Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 185.
- Mohammed, S. y Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measure across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 89–103.
- Mohammed, S., Hamilton, K., Sánchez-Manzanares, M. y Rico, R. (2017). Team Mental Models and Situation Awareness. En Rico, R. (Editor), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*, 369-392. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons



- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del MultifactorLeadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema* 22(3), 495-501.
- Mone, M. A., McKinley, W. y Barker, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 23(1), 115-132.
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497-508.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. y Karam, E. P. (2009). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Moriano, J.A. y Molero, F. (2012). Liderazgo en las organizaciones: Antecedentes y efectos. En Osca, A., Palací, F.J., Topa, G., Moriano, J.A. y Lisbona, A. (Editores), *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Sanz y Torres.
- Moriano, J.A., Molero, F. y Lévy Mangin, J.P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G. y Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Motowidlo, S. J. y Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-489.

- Mowday, R. T., Porter, L. W. y Steers, R. M. (1982). Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York, NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Müceldili, B., Turan, H. y Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Mullen, J. E. y Kelloway, E. K. (2009). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 253-272.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. y Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. y Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Nachira, F. (2006). The European Innovation Ecosystem Initiative for SMEs and Regional Development, *ICEB and eBRF Conference*, Tampere, Vol. 200.
- Nakamura, J. y Csikszentmihalyi, M. (2003). The construction of meaning through vital engagement. En Keyes, C. L. M. y Haidt J. (Editores), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (83-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Naylor, Y. K. y Amazeen, E. L. (2004). The size-weight illusion in team lifting. *Human Factors*, 46, 349-357.

- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. y Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417.
- Nielsen, K. y Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4), 313-329.
- Nielsen, K., Randall, R. y Christensen, K. B. (2010). Does training managers enhance the effects of implementing team-working? A longitudinal, mixed methods field study. *Human Relations*, 63(11), 1719-1741.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. y Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Nijstad, B.A., Berger-Selman, F. y De Dreu, C. K. (2014). Innovation in top management teams: Minority dissent, transformational leadership and radical innovations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (2), 310-322.
- Nonaka, I. y Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419-436.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oakley, J. (1992). *Morality and the emotions*. London: Routledge.
- Offermann, L. R., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N. L., Seal, C. y Sass, M. (2004). The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance. *Human Performance*, 17(2), 219-243.

- Oldham G.R. y Cummings A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3): 607–34.
- Orasanu, J. M. (1995). Evaluating team situation awareness through communication. En Garland, D. J. y Endsley, M. R. (Editores), *Proceedings of an international conference on experiment analysis and measurement of situation awareness* (283-288). Daytona Beach, FL: Embry-Riddle Aeronautical University Press.
- Orlikowski, W. J. y Barley, S. R. (2001). Technology and institutions: what can research on information technology and research on organizations learn from each other?. *MIS Quarterly*, 25(2), 145-165.
- Ortega, A., Marti, M., Gil, F., Antino, M. y Martinez, M. T. (2014). Task routineness and team performance in nursing teams: The mediating role of team learning. *De Psicología*, 31(1), 25-32.
- Ozcelik, H., Langton, N. y Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203.
- Pardo, A. y Castellanos, R. S. M. (2006). *Análisis de datos en psicología: I y II*. Madrid: Pirámide.
- Parkinson, B. (1996). Emotions are social. *British Journal of Psychology*, 87(4), 663-683.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O. y Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 595-610.
- Pearce, C. L. y Conger, J. A. (2002). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications.

- Pearce, C. L. y Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 259-278.
- Pearce, J. L. y Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838.
- Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 3(2), 179-186.
- Peiró, J. M., González-Romá, V., Tordera, N. y Mañas, M. A. (2001). Does role stress predict burnout over time among health care professionals? *Psychology & Health*, 16(5), 511-525.
- Peiró, J. M. y Meliá, J. L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organisations: Testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied Psychology*, 52(1), 14-35.
- Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Peiró, J.M., Gracia F.J. y Martínez-Córcoles, M. (2015). Desarrollos recientes en el estudio de la cultura de seguridad y sus correlatos: el papel del liderazgo. *Revista Nuclear España, Sociedad Nuclear Española*, 359, 43-47.
- Peiró, J.M. y Martínez-Tur, V. (2008). Organizational development and change, en Chmielna, N. (Editor), *An introduction to work and organizational psychology*. 351-376. Hoboken, NJ: *Wiley-Blackwell*
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 583-599.

- Peterson, S. J. y Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785-803.
- Peterson, S. J. y Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B. y Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S. y Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Piccolo, R. F. y Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. y Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Pierce, J. L., Kostova, T. y Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. y Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.

- Pillai, R., Schriesheim, C. A. y Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Pirola-Merlo, A. (2010). Agile innovation: The role of team climate in rapid research and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 1075-1084.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L. y Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561-581.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M. y MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. y Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. y Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

- Popescu, D. (2014). Transformational Leadership Behavior in Public Sector Organizations. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 6(1), 76-81.
- Purvanova, R. K. y Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357.
- Prentice, D. A. y Miller, D. T. 2002. The emergence of homegrown stereotypes. *American Psychologist*, 57(5), 352-359.
- Qian, J., Yang, F. y Han, Z. R. (2015). The influencing mechanisms of authentic leadership on feedback-seeking behaviour: A cognitive/emotive model. *Current Psychology* 35(3), 478-485.
- Quick, J. C., Cooper, C. L., Gibbs, P. C., Little, L. M. y Nelson, D. L. (2010). Positive organizational behavior at work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25(1), 253-291.
- Quesada, M. G., Jiménez-Sánchez, F. y Villoria, M. (2013). Building Local Integrity Systems in Southern Europe: the case of urban local corruption in Spain. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4), 618-637.
- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A. y Bartol, K. M. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science*, 18(1), 71-88.
- Ramlall, S. J. (2008). Enhancing employee performance through positive organizational behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1580-1600.
- Rank, J. y Frese, M. (2008). The impact of emotions, moods and other affect-related variables on creativity, innovation and initiative. En Ashkanasy, N. M. y Cooper, C. L. (Editores), *Research companion to emotions in organizations*, 103-119. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.



- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. y e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. y e Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210.
- Reilly, R. y Ryan, M. (2007). Leadership in virtual teams. En *Wesley J. Howe School of Technology Management, Stevens Institute of technology: Howe School Forum*. Spring 2007.
- Reimer-Kirkham, S., Pesut, B., Sawatzky, R., Cochrane, M. y Redmond, A. (2012). Discourses of spirituality and leadership in nursing: A mixed methods analysis. *Journal of Nursing Management*, 20(8), 1029-1038.
- Reuveni, Y. y Vashdi, D. R. (2015). Innovation in multidisciplinary teams: The moderating role of transformational leadership in the relationship between professional heterogeneity and shared mental models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 678-692.
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F. y Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. *Academy of Management Review*, 33(1), 163-184.
- Rietzschel, E. F. (2011). Collective regulatory focus predicts specific aspects of team innovation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14(3), 337-345.
- Roberts, L. M., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E. y Barker, B. (2005). How to play to your strengths. *Harvard Business Review*, 83(1), 74-80.

- Rodríguez-Muñoz, A., Gil, F. y Moreno-Jiménez, B. (2012). Factores organizacionales y acoso psicológico en el trabajo: el papel moderador del liderazgo “laissez-faire”. *Revista de Psicología Social*, 27(2), 221-231.
- Rothmann, S. (2003). Burnout and engagement: A South African perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 16-25.
- Ruiz, M. A., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. En Leary, M. R. y Tangney, J. P. (Editores), *Handbook of self and identity*, 253-272. New York: Guilford.
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Rynes, S. L., Giluk, T. L. y Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987-1008.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E. y Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149-174.
- Sabbagh, K., Friedrich, R., El-Darwiche, B., Singh, M., Ganediwalla, S. y Katz, R. (2012). Maximizing the impact of digitization. En Dutta, S. y Bilbao-Osorio, B. (Editores). *The Global Information Technology Report: Living in a Hyperconnected world*. Booz & Company Analysis, 68-73. Geneva: World Economic Forum and Insead.

- Sadikoglu, E. y Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18–23.
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Salanova, M., Bakker, A. B. y Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
- Salanova, M., Cifre, E., Llorens, S., Martínez, I. M. y Lorente, L. (2011). Psychosocial risks and positive factors among construction workers. En Cooper, C., Burke, R. y Clarke, S. (Editores), *Occupational Health and Safety: Psychological and behavioral aspects of risk*, 295-320. Farnham, UK: Gower.
- Salanova, M., Grau, R. y Schaufeli, S. L. W. B. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11(1), 2001.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J. y Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266.

- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martinez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M. y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿Una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117–134.
- Salas, E., Cooke, N. J. y Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540-547.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. y Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an Understanding of Team Performance and Training. En Swezey, R. W. y Salas, E. (Editores), *Teams: Their Training and Performance*, , 3-29. Norwood, NJ: Ablex.
- Salas, E. y Fiore, S. M. (2004). *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Salas, E., Rico, R. y Passmore, J. (2017). The Psychology of Teamwork and Collaborative Processes. En Salas, E., Rico, R. y Passmore, J. (Editores). *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*, 3-14. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Salas, E., Sims, D. E. y Burke, C. S. (2005). Is there a big five in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.

- Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S. y Goodwin, G. F. (2007). Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework. En *Nebraska Symposium on Motivation* 52, 185-192.
- Salazar, M. R., Lant, T. K., Fiore, S. M. y Salas, E. (2012). Facilitating innovation in diverse science teams through integrative capacity. *Small Group Research*, 43(5), 527-558.
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Sandoff, M. y Nilsson, K. (2016). How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure. *Team Performance Management*, 22(7/8), 415-427.
- Santos, C. M., Uitdewilligen, S. y Passos, A. M. (2015). Why is your team more creative than mine? the influence of shared mental models on intra-group conflict, team creativity and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 645-658.
- Sardar, S., Rehman, C. A., Yousaf, U., y Aijaz, A. (2011). Impact of HR Practices on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 378-389.
- Sarros, J.C., Cooper, B.K. y Santora, J.C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Scott, S.G. y Bruce, R.A., 1994. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580–607.

- Schaubroeck, J., Lam, S. S. y Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. y Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2003). The Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Test manual. Utrecht, The Netherlands: Department of Social and Organizational Psychology.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Salanova, M., (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. En Gilliland, S. W., Steiner, D. D. y Skarlicki, D. P. (Editores). *Research in social issues in management, 5: Managing social and ethical issues in organizations*, 135–177. Greenwich, CT: Information Age Publishers.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. y Bakker, A.B. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. En Burke, R.J. (Editor), *Research companion to working time and work addiction*, 193-217. Northampton, UK: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. y Taris, T. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. En Bauer, G. y Hämmig, O. (Editores), *Bridging occupational, organizational and public health*, 43-68. Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee wellbeing? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203.
- Scheier, M. F. y Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health psychology*, 4(3), 219.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schippers, M. C., Homan, A. C. y Knippenberg, D. (2013). To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 6-23.
- Schippers, M. C., West, M. A. y Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management*, 41(3), 769-788.

- Schippers, M. C., West, M. A. y Edmondson, A. M. (2017). En Salas, E., Rico, R. y Passmore, J. (Editores), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*, 459-478. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Schmitt, D. P. y Pilcher, J. J. (2004). Evaluating evidence of psychological adaptation. *Psychological Science*, 15(10), 643–649.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N. y Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588-610.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2011). Organizational climate research: Achievements and the road ahead. En Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. y Peterson, M. F. (Editores), *The handbook of organizational culture and climate*, 29-49. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, M. y Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 351-365.
- Segers, L., De Prins, P. y Brouwers, S. (2010), Leadership and engagement: A brief review of the literature, a proposed model, and practical implications. En Albrecht, S. (Editor), *Handbook of Employee Engagement: perspectives, issues, research and practice*, 149-158. Cheltenham, UK: Edgar Elgar.
- Seibert, S., Kraimer, M. y Crant, J. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845- 874.



- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. En Snyder, C. R. y Lopez, S. J. (Editores), *Handbook of positive psychology*, 3-12. New York, NY: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5-183.
- Senge, P. M. (2014). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization*. New York: Crown Business.
- Seo, M. G., Barrett, L. F. y Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423-439.
- Shalley, C.E. y Gilson L.L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shamir, B. y Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shamir, B., House, R. J. y Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A. y Goto, R. (2008). Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, 57(3), 510-523.
- Shin, S. J. y Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Shuck, B. y Herd, A. (2012). Employee engagement and leadership: exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development. *Human Resources Development Review*, 11(2), 156-181.

- Simons, J. C. y Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organizational commitment amongst call center employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12.
- Simons, T. L. y Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102.
- Simonton, D. K. (1985). Intelligence and personal influence in groups: Four non-linear models. *Psychological Review*, 92(4), 532-547.
- Singh, M. D. Kant, R. (2008). Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2), 141-150.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. y Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Škerlavaj, M., Černe, M. y Dysvik, A. (2014). I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 987-1000.
- Sleep, S., Bharadwaj, S. y Lam, S. K. (2015). Walking a tightrope: the joint impact of customer and within-firm boundary spanning activities on perceived customer satisfaction and team performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 472-489.
- Slyngstad, D. J., DeMichele, G. y Salazar, M. R. (2017). Team performance in knowledge work. En Salas, E., Rico, R. y Passmore, J. (Editores), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*, 43-71. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Smith-Jentsch, K. A., Campbell, G. E., Milanovich, D. M. y Reynolds, A. M. (2001). Measuring teamwork mental models to support training needs assessment, development, and evaluation: two empirical studies†. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 179-194.
- Snyder, C. R., Feldman, D. B., Taylor, J. D., Schroeder, L. L. y Adams, V. H. (2000). The roles of hopeful thinking in preventing problems and enhancing strengths. *Applied and Preventive Psychology*, 9(4), 249-269.
- Soane, E. (2014). Leadership and employee engagement En Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. y Soane, E. (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*, 149-162. Routledge: London,.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. y Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA engagement scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132-157.
- Somech, A. y Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684-708.
- Sosik J.J., Kaha S.S., Avolio B.J. (1998) Transformational leadership and dimensions of creativity: motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11(2),111–121.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.

- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research truth or urban legend? *Organizational research methods*, 9(2), 221-232.
- Spreitzer, G. M. (2006). Leading to grow and growing to lead: Leadership development lessons from positive organizational studies. *Organizational Dynamics*, 35(4), 305-315.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. y Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stanne, M. B., Johnson, D. W. y Johnson, R. T. (1999). Does competition enhance or inhibit motor performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(1), 133.
- Stentz, J. E., Clark, V. L. P. y Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1173-1183.
- Stewart, G. L. y Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2), 135-148.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. y Lang, R. (2008). Organizational commitment: A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of management*, 24(4), 364-374.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Storm, K. y Rothmann, S. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 62-70.

- Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. y Milanovich, D. M. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: An empirical link is established. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 41(1), 61-71.
- Stroud, R. (2009). The relationship between leadership competence and employee engagement. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 70(11-B), 7253-7268.
- Sy, T., Côté, S. y Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295.
- Syna Desivilya, H. y Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55-69.
- Tadić, M., Bakker, A. B. y Oerlemans, W. G. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 702-725.
- Tafvelin, S., Armelius, K. y Westerberg, K. (2011). Toward understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on well-being: A longitudinal study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 480-492.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330.
- Tajfel, H. y Forgas, J. P. (2000). Social categorization: Cognitions, values and groups. En C. Stangor (Editor), *Stereotypes and prejudice: Essential readings*, 49-63. Philadelphia, PA: Psychology Press.

- Tannenbaum, S. I., Salas, E. y Cannon-Bowers, J. A. (1996). Promoting team effectiveness. En West, M. A. (Editor), *Handbook of work group psychology*, 503-529. Chichester, England: Wiley.
- Tasa, K., Taggar, S. y Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: a multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 17-30.
- Thomas, K. W. y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Ten Bhömer, M., Tomico, O., Kleinsmann, M., Kuusk, K. y Wensveen, S. (2013). Designing Smart Textile Services through value networks; team mental models and shared ownership. En *ServDes. 2012 Conference Proceedings Co-Creating Services; The 3rd Service Design and Service Innovation Conference; 8-10 February; Espoo; Finland* 67, 53-63. Linköping University Electronic Press.
- Tice, D. M. y Wallace, H. M. (2003). The reflected self: Creating yourself as (you think) others see you. En Leary, M. R. y Tangney, J. P. (Editores), *Handbook of self and identity*, 91-105. New York: Guilford Press.
- Tilson, D., Lyytinen, K. y Sørensen, C. (2010). Research commentary-digital infrastructures: the missing IS research agenda. *Information Systems Research*, 21(4), 748-759.
- Tjosvold, D., Tang, M. M. y West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. *Group and Organization Management*, 29(5), 540-559.
- To, M. L., Ashkanasy, N. M. y Fisher, C. D. (2017). Affect and Creativity in Work Teams. En Salas, E., Rico, R., Passmore, P. (Ediores), *The Wiley Blackwell Handbook of*

- the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*, 441-457. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- To, M. L., Fisher, C. D. y Ashkanasy, N. M. (2015). Unleashing angst: Negative mood, learning goal orientation, psychological empowerment and creative behaviour. *Human Relations*, 68(10), 1601-1622.
- Todorova, G. (2011). *Resolving the creativity-conflict tension in functionally diverse innovation teams*. Miembros Tribunal: Weingart. L.R. (Director), Rousseau, D. y Woolley, A. Tesis Doctoral, University of Michigan, Ann Arbor, USA.
- Todorova, G. y Weingart, L. R. (2009). *A study of the dynamics of cross-functional cognitive integration in new product development teams*. Publicación presentada en la 69ª Conferencia Annual de la Academy of Management, Chicago, IL.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. y Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112.
- Townsend, R. y Bennis, W. (1997). *Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization*. New York, NY: William Morrow & Company.
- Trichas, S. y Schyns, B. (2012). The face of leadership: Perceiving leaders from facial expressions. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 545-566.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K. y Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669.
- Tröster, C., Mehra, A. y van Knippenberg, D. (2014). Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and

- performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 245-255.
- Tubbs, S. L. y Schulz, E. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 29-34.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B. y Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15.
- Turner, J. R. y Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
- Uhl-Bien, M. y Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.
- Utterback, J.M. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J. y Peiró, J. M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine*, 57(5), 807-824.
- Van De Vijver, F. J. y Poortinga, Y. H. (2002). Structural equivalence in multilevel research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(2), 141-156.
- Van Den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M. y Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 490-521.



- Van Den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. y Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- Van Der Vegt, G. S. y Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Van Der Vegt, G., Emans, B. y Van De Vliert, E. (2000). Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26(4), 633-655.
- Van der Vegt, G. S., Emans, B. J. M. y Van de Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54(1), 51-69.
- Van Der Vegt, G. S. y Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751.
- Van Knippenberg, D. (2017). Team leadership. En Salas, E., Rico, R. y Passmore, J. (Editores), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. y Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1020.
- Van Knippenberg, D. y Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H. y Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine*, 60(5), 1117-1131.

- Van Vugt, M., Hogan, R. y Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182.
- Villoria, M., Van Ryzin, G. G. y Lavena, C. F. (2013). Social and political consequences of administrative corruption: A study of public perceptions in Spain. *Public Administration Review*, 73(1), 85-94.
- Vinarski-Peretz, H. y Carmeli, A. (2011). Linking care felt to engagement in innovative behaviors in the workplace: The mediating role of psychological conditions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 43-53.
- Wageman, R. (2001). The meaning of interdependence. En M. E. Turner (Editor), *Groups at work: Theory and research*, 197-217. Mahwah, NJ: LEA.
- Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536.
- Waldman, D. A., de Luque, M. S., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., Gil, F. y Wilderom, C. P. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O. y Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.

- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. y Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Wang, D. S. y Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613-624.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. y Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. y Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. y Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Wang, P. y Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human relations*, 63(8), 1105-1128.
- Wang, P., Rode, J.C., Shi, K., Luo, Z. y Chen, W. (2013). A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup

- diversity, and employee creativity. *Group Organization Managment* 38(3), 334–360.
- Wang, S. y Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wang, X. H. y Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134-1144.
- Warrick, D. D. (2016). What leaders can learn about teamwork and developing high performance teams from organization development practitioners. *Performance Improvement*, 55(3), 13-21.
- Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams a longitudinal study. *Small Group Research*, 39(6), 746-769.
- Weill, P. y Woerner, S. L. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 27.
- Weiss, H. M. y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: *A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. 18. Greenwich, CT: JAI Press.
- Weingart, L. R., Cronin, M. A., Houser, C. J. S., Cagan, J. y Vogel, C. M. (2005). Functional diversity and conflict in cross-functional product development teams: Considering representational gap and task characteristics. En Neider, L. L. y Schreishman, C. (Editores), *Research in Management*. 4, 89-110). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Weingart, L. R. y Todorova, G. (2010). Jury tensions: Applying communication theories and methods to study group dynamics. *Small Group Research*, 41(4), 495-502.

- Weingart, L. R., Todorova, G. y Cronin, M. A. (2010). Task conflict, problem-solving, and yielding: Effects on cognition and performance in functionally diverse innovation teams. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(4), 312-337.
- Weldon, E. y Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32(4), 307-334.
- West, M. A. (1987). Role innovation in the world of work. *British Journal of Social Psychology*, 26(4), 305-315.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. En M. A. West y J. L. Farr (Editores), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355-387.
- West, M. A. y Anderson, N. R. (1992). Innovation, cultural values and the management of change in British hospitals. *Work and Stress*, 6(3), 293-310.
- West, M.A. y Anderson, N.R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- West, M. A. y Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4, 15-30
- West, M. A. y Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester, England: Wiley.
- West, M. A., Hirst, G., Richter, A. y Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 269-299.

- Weingart, L. R., Cronin, M. A., Houser, C. J. S., Cagan, J. y Vogel, C. M. (2005). Functional diversity and conflict in crossfunctional product development teams: Considering representational gap and task characteristics. En Neider, L. L. y Schreishman, C. (Editores), *Research in Management* 4, 89-110. Greenwich, CT: IAP.
- Wheelan, S. A. (2014). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wilson, K. A., Salas, E., Priest, H. A. y Andrews, D. (2007). Errors in the heat of battle: Taking a closer look at shared cognition breakdowns through teamwork. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 49(2), 243-256.
- Wong, C. A. y Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Wong, C. A., Laschinger, H. K. y Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900.
- Wood, S. y Fields, D. (2007). Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, 2(3), 251-272.
- Woodcock, C. (2013). Transformational leadership and employee engagement. Dissertation Abstracts International: Section B: *The Sciences and Engineering*, 73 (11-B).
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. y Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of occupational health psychology*, 13(4), 345.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Kantas, A. y Demerouti, E. (2012). Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7(2), 40-52.
- Xiao, Y., Hunter, W. A., Mackenzie, C. F., Jefferies, N. J. y Horst, R. L. (1996). Task complexity in emergency medical care and its implications for team coordination. *Human Factors*, 38, 636-645.
- Xu, J. (2014). *Managing Digital Enterprise: Ten Essential Topics*. New York, NY: Springer.
- Yammarino, F. J. y Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.

- Yammarino, F. J. y Bass, B. M. (1991). Person and situation views of leadership: A multiple levels of analysis approach. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 121-139.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U. y Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919.
- Yi-Wen, Z. y Yi-Qun, C. (2005). The Chinese version of the Utrecht Work Engagement Scale: An examination of reliability and validity. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 13, 268-270.
- Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K. y Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398-1408.
- Youssef, C. M. y Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Youssef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.
- Yuan, F. y Woodman, R.W. (2010) Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., Gordon, A. y Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Yukl, G. y Lepsinger, R. (2005). Issues & observations: Improving performance through flexible leadership. *Leadership in Action*, 25(4), 23-24.



- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. y Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zaccaro, S. J., Heinen, B. y Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. En Salas, E., Goodwin, G. F. y Burke, C. S. (Editores), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, 83-111. New York, NY: Routledge
- Zaccaro, S. J. y Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group & Organization Management*, 27(1), 4.
- Zaccaro, S. J. y Lowe, C. A. (1988). Cohesiveness and performance on an additive task: evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 128, 547 – 558.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. y Marks, M. A. (2002). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W. y Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(8), 1267-1278.
- Zhou, J. y Ren, R. (2011). Striving for Creativity: Building Positive Contexts in the Workplace. En Cameron, K.S. y Spreitzer, G.M. (Editores), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 97-109. New York, NY: Oxford University Press.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q. y Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.

Zhu, Y., Sun, L. Y. y Leung, A. S. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925-947.



## **CAPÍTULO 6: ANEXOS, INDICES DE TABLAS Y DE FIGURAS**

### 6.1. Anexos

- A. Documento de introducción de los cuestionarios a la muestra
- B. Cuestionario de Nivel de Digitalización Organizacional (adaptado de Katz y Koutroumpis, 2012)
- C. Cuestionario de Interdependencia de Tarea (Van der Vegt y Janssen, 2003)
- D. Cuestionario de Liderazgo Auténtico (Avolio, Gardner y Walumbwa, 2007)
- E. Cuestionario de Integración Cognitiva (Cronin, 2004)
- F. Cuestionario de Integración Afectiva (Cronin, 2004)
- G. Cuestionario de *Engagement* (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006)
- H. Escala de Rendimiento (Ancona y Caldwell, 1992)
- I. Cuestionario de Innovación de Equipo (West, 1966)

### 6.2. Índice de Tablas

### 6.3. Índice de Figuras



## **6.1. Anexos**

### **ANEXO A**

#### **Introducción de los cuestionarios a la muestra**

El cuestionario que le presentamos forma parte de una investigación del Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones de la Universidad Complutense de Madrid. Estamos realizando un estudio cuyo objetivo es obtener algunas de las características más importantes de las relaciones entre las personas en su entorno de trabajo. Para ello, le solicitamos que conteste a una serie de preguntas agrupadas en distintos bloques. Al comienzo de cada uno de estos bloques se le explicará la forma de contestar a las preguntas que en él se formulan. Este cuestionario es completamente anónimo y confidencial por lo que le agradecemos que responda con sinceridad. Las respuestas al mismo sólo serán conocidas por el equipo investigador y se utilizarán exclusivamente con la finalidad de llevar a cabo esta investigación.

## ANEXO B

### **Cuestionario de Nivel de Digitalización Organizacional (Adaptado de Katz y Koutroumpis, 2012)**

Completamente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialm. en Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Parcialm. de Acuerdo	De Acuerdo			Complet. de Acuerdo		
1	2	3	4	5	6			7		
				1	2	3	4	5	6	7
1. Nuestros empleados disponen de los servicios digitales adecuados para realizar su trabajo con eficiencia.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nuestra organización ha invertido lo suficiente en infraestructuras digitales para ser competitiva en el mercado.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Nuestros empleados usan unos servicios digitales que se hallan bien integrados en el ecosistema de procesos internos.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Nuestros empleados acceden sin dificultad a los servicios digitales y a las aplicaciones que les permiten hacer su trabajo.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Nuestros empleados pueden utilizar los servicios digitales disponibles de forma inmediata, en tiempo real sin demoras.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Nuestros empleados han recibido el entrenamiento necesario para el uso adecuado de los servicios digitales que utilizan.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO C

### Cuestionario de Interdependencia de Tarea (Van der Vegt y Janssen 2003)

Muy en Desacuerdo <b>1</b>	Bastante en Desacuerdo <b>2</b>	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo <b>3</b>	Bastante de Acuerdo <b>4</b>	Muy de Acuerdo <b>5</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Para realizar mi trabajo, he recibido información y consejo de mis compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hemos trabajado juntos estrechamente para desarrollar soluciones apropiadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. He realizado una tarea individual; raramente he consultado o trabajado con otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. He dependido del trabajo de mis compañeros para completar mis tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## ANEXO D

### Cuestionario de Liderazgo Auténtico (Avolio, Gardner y Walumbwa, 2007)

Nunca 1	De Vez en Cuando 2	A veces 3	Bastante 4	Casi Siempre 5	
Mi líder ...	1	2	3	4	5
1. Dice exactamente lo que quiere decir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Admite los errores cuando se cometen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Anima a cada persona a expresar su opinión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Te dice la verdad aunque sea dura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Muestra las emociones que se corresponden exactamente con sus sentimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Muestra creencias que son consistentes con sus acciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Toma decisiones basadas en los valores que son importantes para él/ella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Te pide que asumas posiciones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para ti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A la hora de tomar decisiones difíciles para él/ella son muy importantes los aspectos éticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Busca la opinión de los demás (feedback) para mejorar las relaciones con ellos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Tiene una idea bastante exacta de cómo otras personas ven sus capacidades de liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Sabe cuándo es el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Muestra a los demás que comprende cómo les afectan las acciones específicas que pone en marcha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Considera las consecuencias éticas de sus decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **ANEXO E**

### **Cuestionario de Integración Cognitiva (Cronin, 2004)**

Muy en Desacuerdo <b>1</b>	Bastante en Desacuerdo <b>2</b>	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo <b>3</b>	Bastante de Acuerdo <b>4</b>	Muy de Acuerdo <b>5</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. En mi equipo tendemos a pensar de la misma manera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mis compañeros de equipo suelen tener la misma perspectiva sobre las cosas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A veces es como si mi equipo “compartiera cerebro”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. En mi equipo tenemos diferentes maneras de pensar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **ANEXO F**

### **Cuestionario Integración Afectiva (Cronin, 2004)**

Muy en Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	Bastante de Acuerdo	Muy de Acuerdo			
1	2	3	4	5			
			1	2	3	4	5
1. No disfruto especialmente de la compañía de mi equipo.							
2. Por lo general, me gusta mi equipo.							
3. Soy amigo de la gente de mi equipo.							
4. Socializaría más allá de lo estrictamente referente al trabajo con los miembros de mi equipo.							
5. Tengo a mi equipo en alta estima.							
6. Aprecio a los miembros de mi equipo.							
7. Nuestro equipo tiene motivos para estar orgulloso.							
8. Respeto a los miembros de mi equipo.							
9. Confío en mis compañeros de equipo.							
10. Tengo poca confianza en que mis compañeros tendrán en cuenta mis necesidades a la hora de tomar decisiones.							
11. Creo que mis compañeros de equipo son sinceros y honestos.							

## **ANEXO G**

### **Cuestionario de Engagement (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006)**

Nunca <b>0</b>	Pocas Veces al Año <b>1</b>	Una Vez al Mes o Menos <b>2</b>	Pocas veces al Mes <b>3</b>	Una Vez por Semana <b>4</b>	Pocas Veces por Semana <b>5</b>	Todos los Días <b>6</b>				
				<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. En mi trabajo me siento lleno de energía.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Estoy entusiasmado con mi trabajo.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mi trabajo me inspira.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir al trabajo.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Estoy orgulloso del trabajo que hago.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Estoy inmerso en mi trabajo.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Me “dejo llevar” por mi trabajo.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO H

### Escala Rendimiento (Ancona y Caldwell, 1992)

Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
1	2	3	4	5	
			1	2	3
			4	5	
1. Mi equipo es eficiente a la hora de realizar el trabajo, o el proyecto, que tiene encomendado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Las innovaciones técnicas derivadas de la actuación de mi equipo son de calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mi equipo se ajusta a los plazos previstos para realizar el trabajo o finalizar el proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mi equipo se ajusta al presupuesto previsto para realizar el trabajo o el proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mi equipo es capaz de resolver de forma apropiada los conflictos que surgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO I

### Cuestionario de Innovación de Equipo (West, 1996)

Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo			
1	2	3	4	5			
			1	2	3	4	5
1.	Mi equipo busca nuevas tecnologías, procesos, técnicas, productos e ideas para la organización .		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Mi equipo genera ideas creativas que ayudan a la organización.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Mi equipo promueve ideas para el beneficio de la organización.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Mi equipo busca y emplea fondos para promover nuevas ideas en la organización.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Mi equipo desarrolla planes y programas para la aplicación de nuevas ideas que benefician a la organización.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6.2. Índice de Tablas

Tabla 1: Características demográficas de la muestra de líderes .....	164
Tabla 2: Características demográficas de la muestra de los equipos de trabajo ..	165
Tabla 3: Perfil de las organizaciones de la muestra de acuerdo al sistema ICB ...	168
Tabla 4: Consistencia interna y fiabilidad de los instrumentos de medida .....	180
Tabla 5: Engagement: resultados del AFE. Matriz de estructura .....	181
Tabla 6: Liderazgo auténtico. Resultados del AFE. Matriz de estructura .....	182
Tabla 7: Estadísticos descriptivos de los instrumentos con los datos agregados .	184
Tabla 8: Correlaciones entre el total liderazgo auténtico y sus dimensiones .....	184
Tabla 9: Efectos directos del liderazgo auténtico sobre el <i>engagement</i> total y el Rendimiento .....	186
Tabla 10: Efectos directos del liderazgo auténtico sobre el <i>engagement</i> vigor y el rendimiento .....	187
Tabla 11: Efectos directos del liderazgo auténtico sobre el <i>engagement</i> dedicación y el rendimiento .....	188
Tabla 12: Efectos directos del liderazgo auténtico sobre el <i>engagement</i> absorción y el rendimiento .....	189
Tabla 13: Rendimiento, liderazgo auténtico, integración cognitiva y <i>Engagement</i> .....	190
Tabla 14: Rendimiento, liderazgo auténtico, integración afectiva y <i>engagement</i> .....	192
Tabla 15: Efectos directos del liderazgo auténtico sobre el <i>engagement</i> total y la innovación .....	194
Tabla 16: Efectos directos del liderazgo auténtico sobre el <i>engagement</i> vigor y	

la innovación .....	195
Tabla 17: Efectos directos del liderazgo auténtico sobre el <i>engagement</i>	
dedicación y la innovación .....	196
Tabla 18: Efectos directos del liderazgo auténtico sobre el <i>engagement</i>	
absorción y la innovación .....	197
Tabla 19: Innovación, liderazgo auténtico, integración cognitiva y <i>engagement</i> .	198
Tabla 20: Innovación, liderazgo auténtico, integración afectiva y <i>engagement</i> ...	200

### 6.3. Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de desarrollo de liderazgo auténtico (Gardner et al., 2005) ....	37
Figura 2: Modelo de influencia del liderazgo auténtico (Avolio et al., 2004) ....	42
Figura 3: Modelo de demandas y recursos laborales (Schaufeli y Taris, 2014) ...	46
Figura 4: Predicciones del modelo de demandas y recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2007) .....	49
Figura 5: Esquema de la relación sugerida entre variables .....	63
Figura 6: Modelo de <i>engagement</i> en el trabajo (Bakker y Demerouti, 2008) .....	114
Figura 7: Modelos de mediación del <i>engagement</i> sobre el rendimiento .....	185
Figura 8: Modelos de mediación del <i>engagement</i> sobre la innovación .....	191
Figura 9: Modelo secuencial de ecuaciones estructurales sobre rendimiento (coeficientes de regresión estandarizados) .....	202
Figura 10: Modelos secuencial de ecuaciones estructurales sobre rendimiento (coeficientes de regresión significativos) .....	203
Figura 11: Modelo en paralelo de ecuaciones estructurales sobre rendimiento	



(coeficientes de regresión estandarizados) .....	204
Figura 12: Modelo en paralelo de ecuaciones estructurales sobre rendimiento	
(coeficientes de regresión significativos) .....	205
Figura 13: Modelo sobre rendimiento mediado por integración afectiva y	
<i>engagement</i> (coeficientes de regresión estandarizados) .....	206
Figura 14: Modelo sobre rendimiento mediado por integración afectiva y	
<i>engagement</i> (coeficientes de regresión significativos) .....	206
Figura 15: Modelo sobre rendimiento mediado por la subescala de <i>engagement</i>	
(coeficiente de regresión estandarizados) .....	207
Figura 16: Modelo sobre rendimiento mediado por las subescalas de	
<i>engagement</i> (coeficientes de regresión significativos) .....	208
Figura 17: Modelo secuencial de ecuaciones estructurales sobre innovación	
(coeficientes de regresión estandarizados) .....	209
Figura 18: Modelos secuencial de ecuaciones estructurales sobre innovación	
(coeficientes de regresión significativos) .....	209
Figura 19: Modelo en paralelo de ecuaciones estructurales sobre innovación	
(coeficientes de regresión estandarizados) .....	210
Figura 20: Modelo en paralelo de ecuaciones estructurales sobre innovación	
(coeficientes de regresión significativos) .....	211
Figura 21: Modelo sobre innovación mediado por integración afectiva y	
<i>engagement</i> (coeficientes de regresión estandarizados) .....	212
Figura 22: Modelo sobre innovación mediado por integración afectiva y	
<i>engagement</i> (coeficientes de regresión significativos) .....	212
Figura 23: Modelo sobre innovación mediado por la subescala de <i>engagement</i>	
(coeficiente de regresión estandarizados) .....	213

Figura 24: Modelo sobre innovación mediado por las subescalas de

*engagement* (coeficientes de regresión significativos) ..... 213